

**L'EXCEL·LÈNCIA ALS SERVEIS D'ARXIU:  
ESTUDI SOBRE LA GESTIÓ DE LA QUALITAT  
APLICADA ALS SERVEIS D'ARXIU MUNICIPALS**

---

**LUCÍA GUTIÉRREZ VICENTE**

Director del Treball: Alfred Mauri Martí

Any d'elaboració: 2013 - 2014

Treball de recerca del Màster d'Arxivística i Gestió de Documents

Escola Superior d'Arxivística i Gestió de Documents

Col·lecció Treballs fi de màster i de postgrau

Com citar aquest article: Gutiérrez Vicente, Lucía. (2014) *L'excel·lència als serveis d'arxiu: Estudi sobre la gestió de la qualitat aplicada als serveis d'arxiu municipals*. Treball de recerca del Màster d'Arxivística i Gestió de Documents de l'Escola Superior d'Arxivística i Gestió de Documents. (Treballs fi de Màster i de postgrau). [Http://...](http://...) (consultat el ...)



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Es permet la reproducció total o parcial i la comunicació pública de l'obra, sempre que no sigui amb finalitats comercials, i sempre que es reconegui l'autoria de l'obra original. No es permet la creació d'obres derivades.

## Resum

Aquest treball de recerca té l'objectiu d'analitzar i avaluar l'aplicació de la gestió de la qualitat als serveis d'arxiu municipals a través d'analitzar els principals sistemes de gestió de qualitat ISO 9001, EFQM i CAF, els Reglaments d'arxiu i les cartes de serveis. També s'ha realitzat la definició conceptual de la qualitat, la gestió de la qualitat i origen d'aquesta, i dels sistemes de gestió de la qualitat analitzats, els quals també s'han avaluat destacant-ne els avantatges i inconvenients d'aquests a partir de l'anàlisi d'experiències reals de centres d'arxiu i documentació on ja han estat implantats. Finalment s'ha realitzat la ponderació dels valors que aportaria la possible aplicació de cadascun d'aquests sistemes de gestió de la qualitat analitzats als serveis d'arxiu municipals.

**Paraules clau:** Gestió de la qualitat. ISO 9001. EFQM. CAF. Reglaments d'arxiu. Cartes de serveis a usuaris. Qualitat total. Administració pública. Serveis a l'usuari d'arxiu.

**Título:** La excelencia en los Servicios de Archivo: Estudio sobre la gestión de la calidad aplicada a los servicios de archivo municipales

## Resumen

Este trabajo de investigación tiene el objetivo de analizar y evaluar la aplicación de la gestión de la calidad en los servicios de archivo municipales a través de analizar los principales sistemas de gestión de calidad ISO 9001, EFQM y CAF, los Reglamentos de archivo y las cartas de servicios. También se ha realizado la definición conceptual de la calidad, la gestión de la calidad y origen de la misma, y los sistemas de gestión de la calidad analizados, los cuales también se han evaluado destacando sus ventajas e inconvenientes a partir del análisis de experiencias reales de centros de archivo y documentación donde ya han sido implantados. Finalmente se ha realizado la ponderación de los valores que aportaría la posible aplicación de cada uno de estos sistemas de gestión de la calidad analizados en los servicios de archivo municipales.

**Palabras clave:** Gestión de la calidad. ISO 9001. EFQM. CAF. Reglamentos de archivo. Cartas de servicios a usuarios. Calidad total. Administración pública. Servicios al usuario de Archivo.

**Title:** Excellence in archive's services: Study on quality management applied to service users  
Municipal Archives

**Abstract**

This research aim to study and evaluate the implementation of the quality management in municipal archive's services when we implement the management systems ISO 9001, EFQM and CAF, Regulations of Archives and User's service charters as tools aid to quality management. We define the concepts of quality and quality management and its origin, in addition to the three major quality management systems, who also evaluated highlighting the advantages and disadvantages with the analysis of the real experiences of archives centers and documentation centers, where these have already been implemented. Finally we made the weighting of the values that bring the possible application of each kind of quality management systems analyzed in municipal archive's services.

**Keywords:** Quality Management. ISO 9001. EFQM. CAF. Regulation of Archives. User's service charters. Total Quality. Public Administration. Services to Archive's users.

## Sumari

<b>1. Introducció .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Marc teòric i estat de la qüestió.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Reflexió inicial sobre la qualitat i la gestió de la qualitat.....</b>	<b>15</b>
3.1 Origen i evolució dels conceptes qualitat i gestió de la qualitat.....	15
3.2 Definició dels conceptes qualitat i gestió de la qualitat.....	24
3.2.1 Definició del concepte qualitat.....	24
3.2.1 Definició del concepte gestió de la qualitat.....	32
3.3 Requisits per a la implantació de sistemes, models o eines de gestió de la qualitat.....	35
<b>4. Definició i valoració dels models, sistemes i eines per a la gestió de la qualitat als arxius... </b>	<b>40</b>
4.1 Definició i valoració de l'aplicació de la ISO 9001:2008 als arxius.....	41
4.1.1 Definició de la ISO 9001:2008.....	42
4.1.2 Valoració de l'aplicació de la ISO 9001 als arxius.....	54
4.1.2.1 Principals avantatges de la ISO 9001.....	55
4.1.2.2 Principals desavantatges de la ISO 9001.....	65
4.2 Definició i valoració de l'aplicació dels models EFQM i CAF als arxius.....	74
4.2.1 Definició del model EFQM.....	75
4.2.2. Definició del model CAF.....	81
4.2.3 Valoració de l'aplicació dels models EFQM i CAF als arxius.....	87
4.2.3.1 Principals avantatges dels models EFQM i CAF.....	87
4.2.3.2 Principals desavantatges dels models EFQM i CAF.....	97
4.3 Definició i valoració l'aplicació dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius.....	103
4.3.1 Definició dels Reglaments d'arxiu com a eina de gestió de la qualitat.....	104
4.3.2 Definició de les Cartes de serveis d'arxiu com a eina de gestió de la qualitat.....	108
4.3.3 Valoració de l'aplicació dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius.....	110
4.3.3.1 Principals avantatges dels dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius .....	110
4.3.3.2 Principals desavantatges dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius .....	117
<b>5. Ponderació sobre l'aplicació de la gestió de la qualitat als serveis d'arxiu municipals.....</b>	<b>120</b>
5.1 Valoració comparada dels models de gestió de la qualitat als arxius municipals.....	120
5.2 Beneficis de l'aplicació de la gestió de la qualitat als serveis d'arxiu municipals .....	124
<b>6. Conclusions.....</b>	<b>127</b>
<b>7. Bibliografia.....</b>	<b>129</b>
7.1 Llibres.....	129
7.2 Pàgines web.....	144
7.3 Legislació.....	149

<b>8. Index d'il·lustracions, figures i taules .....</b>	<b>150</b>
<b>9. Glossari de referències.....</b>	<b>152</b>
<b>10. Annexos .....</b>	<b>158</b>
Annex 1. Qüestionari estandarditzat per realitzar les entrevistes als experts.....	158
Annex 2. Entrevista a Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental, sobre la ISO 9001.....	159
Annex 3. Entrevista a Joan Ferrer, actual director de l'Arxiu Històric de Girona i antic director de l'Arxiu Comarcal del Ripollès, sobre la ISO 9001.....	160
Annex 4. Entrevista a Lourdes Arranz, Cap de l'Arxiu de l'Ajuntament d'Alcobendas, sobre el model EFQM i els reglaments d'arxiu.....	162
Annex 5. Entrevista a Josep Matas Balaguer, advocat especialitat en el règim jurídic de la documentació i la implantació de normativa a les administracions públiques, sobre els reglaments d'arxiu.....	163

## 1. Introducció

Tal i com exposo amb el títol del meu estudi -*L'Excel·lència als serveis d'arxiu: Estudi sobre la gestió de la qualitat aplicada als serveis d'arxiu municipals*- l'objectiu principal d'aquest és analitzar la gestió de la qualitat i els models de gestió de qualitat, o eines que puguin ajudar a aquesta, per tal de valorar-ne la seva aplicació als serveis a usuaris d'arxiu municipals.

Cal dir que em vaig decantar pels arxius municipals, i els serveis que aquests ofereixen als seus usuaris, donat que a partir de la meua experiència com a usuària d'algun d'aquests serveis, i com a becària en dos arxius municipals, vaig poder observar la gran i amplia feina que es desenvolupa des d'aquests, a més, de la seva importància real. Tot i això, també vaig observar que, malauradament, per falta de coneixença de les múltiples funcions i servies que es realitzen des dels arxius municipals, moltes vegades no s'arriba a un públic més ampli d'usuaris externs i, fins i tot, hi ha certa desconexió d'aquests mateixos serveis des de dins del propi ajuntament. És per aquest fet i, donat que no hi han gaires casos d'arxius municipals que hagin aplicat algun sistema de gestió de la qualitat, que vaig pensar que aquest podia ser un nou camp a investigar, interessant i amb múltiples oportunitats.

Es veritat que ja hi ha molta qualitat als serveis d'arxiu municipals però, si s'aconsegueix demostrar l'excel·lència d'aquests, aquest podria ser un gran valor per fer destacar els arxius municipals com a serveis al ciutadà i com a serveis a les pròpies corporacions municipals. També, a partir de l'aplicació de sistemes de gestió o eines de reforç a la qualitat, es pot demostrar de forma efectiva la rellevància dels arxius municipals, no només com a garants de la història municipal sinó també com a serveis al ciutadà i a la pròpia administració, ja que l'arxiu municipal cuida del passat però sempre mira al futur i, per aquest fet, l'aplicació dels sistemes de gestió de la qualitat poden ajudar a la modernització de la imatge dels arxius tant externa com internament. A més que, amb l'aplicació dels dits sistemes de gestió o eines de suport a la qualitat millorarem, i molt, la qualitat real dels dits serveis d'arxiu a usuaris -serveis que els arxius municipals proporcionen als seus usuaris- podent, a més a més, mesurar el nivell de qualitat d'aquests i ajudant a facilitar i agilitar les respostes davant de qualsevol petició o repte que es presenti ja que, estant preparats amb les tècniques que la gestió de la qualitat ens proporciona, s'agiliten els temps de resposta a la vegada que es poden evitar els errors que, com a humans, tots podem cometre i que amb la gestió de la qualitat es preveuen i, per tant, es poden arribar a impedir abans de que succeeixin. De manera que es pot arribar a aconseguir serveis amb un alt nivell d'excel·lència, abreuçant el temps de resposta i disminuït els errors que es puguin cometre aconseguint, per tant, la satisfacció de la ciutadania i dels propis treballadors de l'ajuntament -també usuaris de l'arxiu municipal- i que, si els donem serveis amb bons nivells de qualitat seran els millors promotors de l'arxiu municipal i la seva bona feina: no hi ha millor difusió i posicionament que la que et proporciona les bones paraules dels usuaris satisfets.

Pel que fa a l'abast del meu estudi aquest es concentra, com ja he dit, en analitzar quins beneficis ofereix la gestió de la qualitat als serveis d'arxiu municipals, fet pel qual iniciaré el meu treball realitzant una definició dels concepte "qualitat" i "gestió de la qualitat" per tal d'entendre, realment, el significat d'aquests a més del seus orígens i els requisits per la seva aplicació. Tot seguit, al següent punt del treball, realitzaré l'anàlisi dels principals sistemes, models i eines de reforç que es poden utilitzar per la gestió de la qualitat als arxius, a més d'identificar els beneficis que en general aporta la gestió de la qualitat en qualsevol organització productora de serveis. Per altra banda, per tal d'escollir els dits sistemes, models i eines de suport a la qualitat que seran objecte d'anàlisi al meu estudi, analitzaré quins ja han estat utilitzats en altres serveis d'arxiu -com els arxius comarcals catalans o els arxius històrics provincials de Castellà i Lleó, per exemple-, i en altres serveis de centres de documentació i informació -com les biblioteques-, o institucions del sector turístic -com a sector punter en el món dels serveis i atenció al client que és- de tota Espanya realitzant, també, una valoració d'algunes experiències d'aquests arxius, centres i institucions. Aquesta definició i valoració dels principals sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat conformarà el segon apartat del meu estudi, i servirà per tal de sostraure els beneficis i les complicacions que cadascun dels sistemes, models i eines d'aplicació de la gestió de la qualitat tenen de forma particular a l'hora d'efectuar-ne l'aplicació pràctica d'aquests i la possible certificació d'aquests -en el cas de sistemes de gestió de la qualitat que poden ser certificats per ens certificadores com la ISO, o la EFQM-, per tal d'arribar a la part final del meu estudi. Finalment, al tercer i últim apartat del meu estudi, realitzaré la ponderació dels diferents sistemes, models i eines de gestió de la qualitat analitzats i valorats al llarg d'aquest projecte i on procuraré valorar quins beneficis aportarien i quines complicacions podrien comportar cadascun d'aquests a l'hora d'implantar-los als serveis d'arxiu municipals per tal de demostrar que l'aplicació d'aquests sistemes, models i eines de gestió de la qualitat, afavoriran en la millora del serveis, la capacitat i temps de resposta d'aquests, l'atenció als usuaris i, fins i tot, a l'imatge pública i interna dels arxius municipals ajudant al seu posicionament com a entitat a destacar en el si del municipi.

Aquest estudi és un projecte interdisciplinari que tant abasta el món de l'administració i del màrqueting, com al món dels arxius, com a ens proporcionadors de serveis que són els arxius i que, per tant, es deuen als seus clients, els seus usuaris. Amb aquest treball no es pretén tractar als arxius municipals, ens totalment públics i oberts a tothom, com a empreses que volen utilitzar la gestió de la qualitat per tal de ressaltar davant dels competidors sinó que, el que es pretén es agafar els elements més positius de la gestió de la qualitat, sense la ambició "competidora" present al món empresarial, sinó la ambició de "millora" i excel·lència" que es pot arribar a potenciar de forma molt favorable amb els sistemes de gestió de la qualitat i sense deixar de banda l'esperit de cooperació que sempre hi ha d'haver amb la resta d'ens municipals i amb la



resta d'institucions d'arxiu i documentació. Per tant, per poder analitzar els dits sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat als arxius -els quals he analitzat, valorat i ponderat al meu estudi-, he hagut de fer una gran cerca de fonts i obres sobre el tema, tant sobre la qualitat i la gestió d'aquesta en si, per tant d'entendre l'abast d'aquests conceptes en si, com ja he dit anteriorment, com per conèixer cadascun dels sistemes, models i eines a analitzar de la forma més profunda possible i, així, poder ponderar-los per la seva aplicació als serveis d'arxius municipals. També he realitzat diverses entrevistes -a partir d'un qüestionari estandarditzat de manufactura pròpia- a caps d'arxiu i un advocat que han implantat o han ajudat a implantar o gestionar sistemes, models o eines que afavoreixen la gestió de la qualitat als arxius per tal de, d'aquesta manera, comprendre la part pràctica del que implica l'aplicació i certificació dels sistemes o models, i el que implica la creació i aprovació d'algunes de les eines que ajuden a la gestió de la qualitat.

## **2. Marc teòric i estat de la qüestió**

El primer que vaig haver de realitzar, per iniciar el meu projecte, és la selecció de quins serien els sistemes, models o eines de suport a la gestió de la qualitat objecte d'estudi en aquest, escollint-los a partir de l'anàlisi de la seva presència a nivell d'arxius i centres d'informació i documentació, però també a partir de les obres: l'*Informe global SIGESPAÑA 2013: Estudio sobre sistemas, herramientas y modelos de gestión en España* (AEC, 2013) i l'obra *La calidad y la mejora en la Administración Pública* (RODRÍGUEZ, 2012).

Pel que fa a l'*Informe global SIGESPAÑA 2013*, en aquest s'analitzen un gran nombre d'entitats públiques i privades i quins són els models de gestió de qualitat més emprats en aquests -a més d'analitzar-se altres dades relacionades amb la gestió mediambiental, la gestió de la seguretat o la responsabilitat social entre d'altres-, de manera que, a partir d'aquest informe de l'AEC, l'*Asociación Española de la Calidad*, vaig acabar de decidir que analitzaria, en la meua investigació, la ISO 9001:2008 com a sistema de gestió de la qualitat més emprat segons el dit informe (AEC, 2013, 6), i el model EFQM com el segon més utilitzat (AEC, 2013, 13). Finalment, vaig acabar de confirmar aquests dos sistemes i models com a objectes d'estudi a partir de "La evolución de la calidad en el sector público", un apartat de l'obra *La calidad y la mejora en la Administración Pública* publicat per l'AENOR -Associació Espanyola de la Normalització i Certificació-, on es detallen les dades d'un estudi efectuat al 2003 per l'*Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos*, en el qual també s'identifiquen la ISO 9001 i el model EFQM com els sistemes de gestió de la qualitat més utilitzats per les administracions públiques, a més de mencionar les cartes de serveis com a eina de reforç de la gestió de la qualitat i que, per tant, també analitzaré al meu estudi (RODRÍGUEZ, 2012, 17).

Per últim, pels meus propis coneixements sobre gestió de la qualitat, i sobre el paper dels reglaments d'arxiu, també he seleccionat aquests com una eina per al suport de la gestió de la qualitat i com un dels sistemes, models i eines per a la implantació de la qualitat als arxius municipals que tractaré al meu estudi.

Per tant, el meu estudi, en certa manera també pot ser una mena de estat de la qüestió sobre el tema de l'aplicació de la gestió de la qualitat i els sistemes, models i eines de gestió de la qualitat aplicables als arxius ja que, per tal de realitzar-lo he consultat més d'un centenar d'obres i articles científics, utilitzant nombroses guies i manuals sobre la qualitat i la gestió de la qualitat, entre d'altres. Primer cal destacar-ne les realitzades per a l'administració pública: com les realitzades pel *Ministeri d'administracions públiques*, les *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local* -la *Guia 1: Marco competencial de las entidades locales: el pacto local y la descentralización de competencias principales instrumentos para la excelencia en la gestión* (TORRUBIANO, 2005), la

*Guia 2: Planes de calidad, innovación y modernización en las administraciones locales* (MARTÍN, 2005) i la *Guia 6: La gestión por procesos en la administración local* (MARTÍN, 2006)-. A més d'altres guies i manuals de l'administració pública, com les realitzades per l'*Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios*, com la *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios públicos* (RUIZ, 2009), o el manual *La Calidad en la Administración Pública* (CAMARASA, 2009) o *Una guía-itinerario de inicio del proyecto: ¿Cómo abordar un plan de calidad y modernización en la administración local?* realitzada pel *Grupo de trabajo de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP (Federación Española de Municipios i Provincias)* (2008), federació que també publicà altres obres sobre el tema de la qualitat en l'administració local com: *Modelos de Evaluación para la administración local* i la *Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local* ambdues obres realitzades per l'empresa Grupo Galgano (2011) especialista la millora de la productivitat i l'eficiència de tot tipus d'organitzacions.

També destacaria les guies realitzades per l'editorial especialitzada en obres de temàtica empresarial, l'editorial Gestión 2000<sup>1</sup>, de la qual analitzaré les obres *Servir al ciudadano : gestión de la calidad en la administración pública* (LÓPEZ, 1998), i diverses obres realitzades per Andrés Senlle en col·laboració amb altres autors, com: la *Calidad Total y Normalización: ISO 9000: Las normas para la calidad en la práctica* i la obra *ISO 9000:2000, calidad en los servicios*, i per últim, l'obra *La Calidad en el sector turístico* (SENLLE, 2000), que utilitzaré per tal de valorar l'aplicació de la gestió de la qualitat als serveis turístics els quals, com els serveis d'un arxiu municipal, són tot serveis dirigits al client, en el cas de l'arxiu el usuari intern i l'usuari extern, i la *ISO 9000:2000, calidad en los servicios* (SENLLE, 2001), per tal d'avaluar aquest sistema de gestió en el marc dels serveis, marc del meu estudi -els serveis als usuaris d'arxiu municipals-, a més de l'article de Manuela Moro (2011) "Certificación de calidad en los archivos: Análisis y prospectiva" publicat a la *Revista Española de Documentación Científica*.

Per altra part, per poder realitzar l'anàlisi i ponderació dels diferents sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat també he hagut de recorre a l'anàlisi d'un gran nombre d'obres i articles, cosa que ja esmentat anteriorment però que a continuació concretaré. Entre les obres per analitzar sobre els sistemes, models i eines de gestió de la qualitat destaquen les elaborades pels propis creadors d'aquests sistemes o models: com la redacció de les mateixes normes ISO -UNE-EN-ISO 9000:2005: *Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario* (AENOR, 2005) i la *UNE-EN-ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos* (AENOR, 2008)- o el model del EFQM, *EFQM: Introducción a al Excelencia, 2 Fundación Europea para la Gestión de Calidad* (EFQM, 2003), realitzat per la Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat, i el model de

1 <http://www.planeta.es/es/ES/AreasActividad/Editoriales/Grupo-Planeta/Gestion-2000.htm>

la CAF -*Common Assessment Framework*, és a dir Marc Comú d'Avaluació- el qual he analitzat a partir de l'obra *CAF Educación 2010* (CAF, 2012) elaborat conjuntament entre el Centre de Recerca de la CAF, l'institut EIPA -*European Institute of Public Administration* o Institut Europeu de l'Administració Pública- i l'EUPAN -*European Public Administration Network* o Red Europea d'Administracions Públiques-. També he consultat altres obres de divulgació per tal de poder comprendre millor les normes ISO i els models EFQM i CAF, entre les que destaquen, sobretot, l'obra *Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000* (Grima i Tort-Martorell, 2004), ja que en aquesta es tracta tots tres models i, a més, està editada per la Diputació de Barcelona per tal de motivar l'aplicació d'aquests models als governs locals catalans.

A més, també cal destacar les obres centrades en cadascun dels sistemes o models de gestió de la qualitat, com les de les ISO 9000 i 9001: *Hacia el establecimiento de una política de calidad en los archivos: La implantación de sistemas ISO 9000, la normailizacion y la ISO 15489, las cartas de servicio como primer instrumento de difusión* (TORRE, 2004), el capítol “7. La gestión por procesos en la administración local desde la visión de las normas ISO 9000”, d'una de les *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, l'obra *Guia 6: La gestión por procesos en la administración local* (MARTÍN, 2006) a més dels articles: “Qüestions de treball. La implantació de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008 i el principi de millora contínua a la Xarxa d'Arxius Comarcals de la Generalitat de Catalunya” publicat a la revista *Arxius* de l'Arxiu Comarcal del Ripollès (FONT, 2008) i l'article “El nuevo marco normativo en Gestión de documentos de archivo, las normas ISO/UNE: Guía para profesionales (1)” publicat a l' *Arch-e: Revista Andaluza de Archivos* (LOBATO, 2009), entre d'altres. Com també les obres centrades en el model de l'EFQM: com l'obra *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia* (DE LA CRUZ, 2013), l'obra *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social* (MORENO, 2007) i l'article “Hablemos de... Gestión de Calidad: Gestión de la Calidad Total. El Modelo EFQM de excelencia” de la revista *MEDIFAM* (MADERUELO, 2002); i les obres sobre el model CAF, entre les que destaquen: l'obra *CAF: El marco común de evaluación* (JIMENEZ, 2003) i l'obra *CAF 2013: El Marco Común de la Evaluación, Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación* (AEVAL, 2013).

Per altra banda també cal dir que he fet servir nombrosos exemples de reglaments d'arxiu, els quals vaig triar d'arxius municipals catalans: com el “model tipus de Reglament del Servei d'Arxiu Municipal” i la *Proposta de Reglament del Servei d'Arxiu Municipals*, elaborats per la Diputació de Barcelona (DIPUTACIÓ, 1997-2010), o els reglaments d'arxiu dels arxius municipals de Barcelona -*Normes i Reglaments de l'Arxiu Municipal de Barcelona* (ALBERCH, 1994) i i el *Reglament del sistema municipal d'arxius* (AMB, 2010)-, de Girona - “Reglament de l'arxiu municipal” (AMGI,

1993)- i els reglaments d'altres arxius municipals com el de Lloret (AMLL, 1998), el de Llançà (AMLLA), el de Lliçà de Vall (AMLLV, 2008) el de Terrassa (AMAT, 2004) o el de Sant Cugat del Vallès (AMSCV, 1998), el de Santa Perpètua de Mogoda (AMSPM, 1996) i el de Sant Quirçe del Vallès (AMSQ, 2003), els més destacats d'entre tots els consultats per a realitzar l'estudi, reglaments que he analitzat per tal de poder comprendre com aquests poden ser un suport per a la gestió de la qualitat i quins avantatges i quines mancances comporten aquests si s'utilitzen per a la gestió de la qualitat. A més dels reglaments d'arxiu en si, per analitzar aquests com a eines de suport a la gestió de la qualitat també he utilitzat dos articles, un del *Boletín de la ANABAD*, "El reglamento en los archivos municipales como elemento de garantía del acceso a los fondos documentales" (IRANZO, 1991), i l'altre publicat al *Boletín de AABADOM*, "Normas y reglamentos para archivos municipales" (Cerdá i Rodríguez, 2002) a més d'altres obres sobre aquesta temàtica. Pel que fa les cartes de serveis he analitzat, a més de les obres ja esmentades: *Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración* (GRUPO, 2011) i l'obra *Una guía-itinerario de inicio del proyecto: ¿Cómo abordar un plan de calidad y modernización en la administración local?* (GRUPO, 2008), també he utilitzat com a obra principal de referència la *Guia per a l'elaboració de cartes de serveis* realitzada per la Generalitat de Catalunya (2008). Per altra banda, també he utilitzat les dades aportades per l'apartat "Eje 2: Procesos, Manual de de Actuación: Elaboración de cartas de servicios" part de l'obra *Guía de evaluación del modelo EVAM: Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora* (RUIZ, 2009), i les aportades per l'apartat "9. 1 de Carta al ciudadano" de l'obra *Servir al ciudadano: gestión de la calidad en la administración pública* (LÓPEZ, 1998), a més de l'article "En busca de la calidad: Las cartas de servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos" publicat al *Boletín de la ANABAD* número 49 (CERDÁ, 1999). A més més, també he analitzat les cartes de serveis d'alguns arxius: les dels Arxius Històrics Provincials de Castellà i Lleó -el de Lleó (AHPL, 2011) i el de Burgos (AHPB, 2012)-, i de Castellà la Manxa -el de Toledo (AHPT, 2013) i el de Conca (AHPC, 2009)- i les cartes de serveis dels arxius municipals d'Alcobendas (AMA, 2011) i Valladolid (AMV, ARCHIVO, 2014) a més de la Carta de serveis del Archivo Universitario de Murcia (2011).

Finalment, i com ja he dit anteriorment, aquest estudi pot ser una mena d'estat de la qüestió en si mateix, i per tant, totes aquestes obres aquí citades només són una representació parcial de tota la bibliografia que he analitzat per tal de realitzar-lo, ja que aquest estudi, a més de fer servir les dades obtingudes de les entrevistes als experts i els meus propis coneixements sobre la matèria, es basa sobretot en l'anàlisi d'aquestes obres i articles científics per tal de poder investigar la definició, valoració i final ponderació de la gestió de la qualitat i els sistemes, models i eines de gestió de la qualitat, per a la seva aplicació als arxius municipals, com a objectius del meu estudi.

### **3. Reflexió inicial sobre la qualitat i la gestió de la qualitat**

He volgut iniciar aquest estudi fent una breu reflexió sobre l'origen i significat dels conceptes “qualitat” i “gestió de la qualitat”, ja que per poder investigar l'aplicació de la gestió de la qualitat als serveis d'arxius municipals -principal objectiu d'aquest treball-, cal conèixer, primerament, el significat d'aquests dos conceptes.

Els conceptes de “qualitat” i “gestió de la qualitat” han estat molt àmpliament analitzats i definits per un gran nombre d'autors de renom, els quals, no acaben de posar-se d'acord amb una única definició per aquests termes, de manera que, he cregut convenient donar un pes específic a aquest primer apartat, per intentar analitzar aquests dos conceptes i procurar arribar a unes definicions prou acurades d'aquests, per intentar entendre'ls i no només identificar-los amb una definició proporcionada per un glossari terminològic, ja que com bé diu Juan José Tarí, un dels autors que he analitzat per realitzar la meua investigació, *“sense l'enteniment de la filosofia de la direcció de la qualitat no es pot adquirir un compromís seriós i sincer amb la mateixa”* (TARÍ, 2000, 73). Aquesta “direcció de la qualitat” és també nomenada “gestió de la qualitat” -terme que faré servir a partir d'ara- i que també analitzaré de forma acurada en aquest apartat, el qual finalitzarà amb la identificació i especificació dels principals requisits necessaris per a l'aplicació d'aquesta “gestió de la qualitat”, tant pel que fa a qualsevol entitat, però sobretot, centrant-me en la gestió de la qualitat dels serveis d'arxiu municipals, ja que aquests són l'objecte principal del meu estudi.

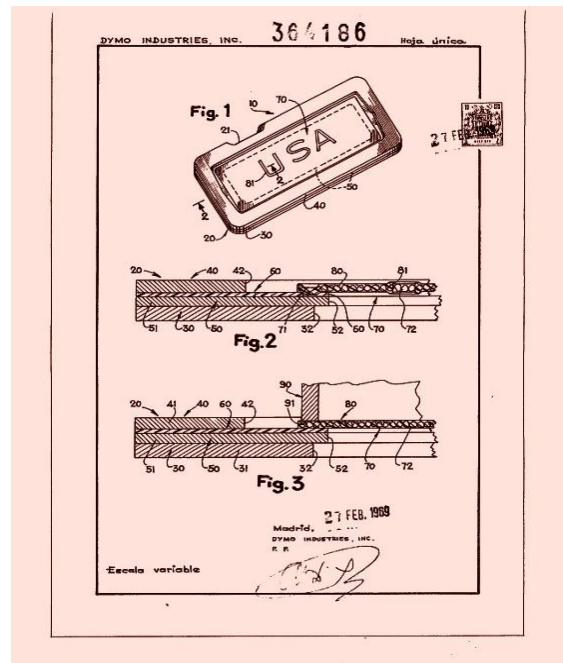
#### **3.1 Origen i evolució dels conceptes qualitat i gestió de la qualitat**

Per començar amb la reflexió inicial sobre els conceptes “qualitat” i “gestió de la qualitat” cal comprendre l'origen d'aquests, origen que serà analitzat molt breuement en aquest primer subapartat del meu estudi i que ajudarà a comprendre molt millor el significat d'aquests dos conceptes. L'origen de la qualitat és tant antic com la pròpia elaboració de productes o serveis, tot i que la seva conceptualització, és a dir, la seva concepció com un concepte científic propi, i la seva “gestió” i estudis com a tals són molt més actuals.

En un inici la qualitat estava lligada a les característiques dels productes o serveis elaborats, eren aquestes característiques que feien que aquests productes o serveis fossin atractius al client per a que aquest els consumís, però la qualitat només es veia com una mesura proporcionada per aquestes característiques dels béns o serveis i per tant no era un factor que es tingués en compte per si mateix ja que un producte podia ser o no “de qualitat” o “tenir qualitat”. Aquesta concepció de la qualitat va estar present durant tota l'etapa de fabricació artesanal i continuà amb l'arribada de la Revolució Industrial, a mitjans del segle XVIII-XIX a Anglaterra, èpoques durant les quals tant

l'artesà, en primer terme, com el treballador de les fàbriques industrialitzades, eren els que controlaven la qualitat dels productes durant el processos d'elaboració o producció d'aquests (ALCALDE, 2010, 2).

Tot i això amb la expansió de la industrialització a Europa i als Estats Units, a finals del segle XIX principis dels segle XX, es van propiciar els primers grans canvis en la conceptualització de la qualitat, el primer motivat per la falta pèrdua de contacte entre el client i el treballador industrial ja que, durant l'etapa artesanal l'artesà podia conèixer al seu client i percebre el nivell de satisfacció i insatisfacció d'aquest i, per tant, a partir d'això podia millorar el seu producte, però, amb la industrialització, productor i client van allunyar-se de manera que calia dissenyar el producte abans d'oferir-li al client i que aquest quedés igualment satisfet. Va ser per aquest trencament de la comunicació entre productor i client que va introduint-se la utilització de “dissenys” o



**II-lustració 1.** Patró de producció d'estergits. (Font: DYMO Industires INC, 1971)

“patrons de producció”, com a models a seguir a l'hora de produir un producte, els quals van aportar un altre element que propicià el canvi: la “estandardització” o “normalització” dels productes (TARÍ, 2000, 16). Aquesta no només va sorgir a partir de la introducció del procés de “disseny del producte” sinó, també, a partir del control de les seves mesures d'aquest amb la introducció de la “metrologia”, control i normalització de les mesures dels productes, també es va iniciar el “control dels processos de fabricació” i el “control de les característiques del producte” a partir de la creació d'unes “normes o pautes de producció” on es descrivia com s'havia d'elaborar el producte i quines característiques havia de tenir aquest per tal d'aconseguir obtenir una replica exacte dels dits patrons de producció.

Aquesta “normalització” o “estandardització” de la producció va comportar un altre gran canvi en la conceptualització de la qualitat: la introducció de la “inspecció dels productes”<sup>2</sup>, és a dir, la comprovació de tots aquests per tal de destriar els que havien estat produïts seguint el patró de producció, les mesures estandarditzades del producte i obeint normes de producció, de manera que eren productes de “qualitat”, dels que presentaven errors i per tant no tenien les característiques de qualitat mínimes estipulades als patrons, pautes i normes de producció (ALCALDE, 2010, 3).

2 <http://xa.yimg.com/kq/groups/22506364/52290944/name/MIV-3+Calidad+en+los+archivos.doc>

Aquesta etapa “d'inspecció de la qualitat” va arribar a noves cotes amb l'inici de la “producció en cadena” o en sèrie i el Taylorisme<sup>3</sup> als Estats Units, al primer quart del segle XX, quan amb la introducció d'aquestes innovacions es va separar els processos de planificació i execució de la producció, els quals, a més, van distribuir-se entre més d'un treballador, fet pel qual un cert nombre de treballadors participava en el procés de producció d'un sol producte, havent de realitzar cadascun d'aquests una tasca determinada dins el dit procés. Fou per aquesta distribució de les tasques que el control de la producció ja no podia realitzar-lo el propi treballador, ja que aquest només era conscient de la tasca que ell mateix desenvolupava dins la cadena de muntatge del producte i, per tant, aquest no era conscient de tot el procediment de producció, fet pel qual es va haver de potenciar una millora en l'“organització” de les tasques i dels treballadors, a més de crear-se una nova figura “el capatàs” o “inspector”<sup>4</sup>, un treballador encarregat del control i organització dels treballadors i la feina d'aquests (ALCALDE, 2010, 3).

Amb la introducció de la figura del capatàs o inspector també s'introdueixen els “controls de qualitat”, essent el segon gran canvi en la conceptualització de la qualitat, aquests controls de la qualitat, també realitzats pels capatassos o inspectors, no es limitaven a comprovar la qualitat dels productes finals, com s'havia fet fins aleshores sinó que, també, controlaven el procés de producció per tal d'evitar errors durant aquest i poder-los esmenar abans de la finalització del producte ja que, a causa de la implantació dels principis d'organització del treball de Taylor i la producció en cadena s'incrementaven el nombre d'errors comesos pels treballadors -com oblidar-se de col·locar una peça o lliurar un article defectuós-, donat l'augment de la velocitat de la producció. Les accions de control de la producció es focalitzaven cap al producte i el seu control, ja que aquest s'entenia com a carta de presentació de les empreses als seus clients, quedant lligada la imatge de la empresa a la dels seus productes (CAMARASA, 2004, 11).

Per altra banda, entre 1925 i 1935, durant l'època d'entreguerres a occident i sobretot als Estats Units – on fou una època de bonança-, es va establir la teoria de l'Escola de Relacions Humanes, teoria que es va continuar desenvolupant fins als anys 1950 -època del seu màxim esplendor-, entorn a la implantació de les idees organitzatives i de control de les organitzacions mitjançant el “control dels processos” i els “mètodes estadístics”, per part de l'estatunidenc Walter Andrew Shewart (1891-1967), conegut com el “pare del control estadístic de la qualitat” per ser l'impulsor del control estadístic del processos de funcionament d'una organització -el que definiríem com a “gestió de processos”-, aquest control estadístic es realitzaria a partir de la distribució dels valors, límits de control i de la millora contínua dels processos a més de controlant la producció, a més del producte, els costos i la demanda, i focalitzant la “reducció dels costos” com un dels factors impulsors de la millora de la qualitat dels productes i serveis (CAMARASA, 2004, 11). Tot i això, la

---

3 Def: “Metodologia patentada per Frederick W. Taylor sobre la separació i distribució entre els treballadors de les diferents tasques a desenvolupar durant el procés de producció d'un producte”. (ALCALDE, 2010, 3).

4 Extret de: <http://xa.yimg.com/kq/groups/22506364/52290944/name/MIV-3+Calidad+en+los+archivos.doc>



qualitat encara no es tenia molt en compte en el món empresarial, donat que la demanda era major que la oferta i, a més, no hi havia una gran competència entre empreses, de manera que la major part de productes es distribuïen amb facilitat, tinguessin o no qualitat, fet pel qual aquesta es s'entenia com el compliment d'una "inspecció" anant evolucionant, a l'època, cap a la "prevenció" (TARÍ, 2000,16).

La qualitat sempre ha estat present al llarg de la història de l'economia, tal i com he exposat anteriorment, tot i això, no és fins a 1950 després de la Segona Guerra Mundial, segons el *Manual calidad de servicio y atención al cliente* (2009, 169) i altres autors com Andrés Senlle (1994, 17) o Juan José Tarí (2000, 17), que es genera un interès real en l'estudi i la conceptualització de la qualitat, sorgint en aquest context el concepte "qualitat" tal i com el coneixem en l'actualitat.

El concepte de qualitat que nosaltres coneixem va sorgir a Japó al 1950, país en crisi després de la derrota nipona a la Segona Guerra Mundial, i es creu que va ser aquesta situació pèssima en que va quedar l'economia japonesa després de la guerra -en la qual es produïen productes molt poc competitius respecte als produïts per altres països- la que va afavorir l'interès per l'estudi i conceptualització de la qualitat i la implantació de les millores d'aquesta de la mà dels doctors estatunidencs William Edwards Deming (1900-1993) i Joseph Juran (1904-1993), uns dels pares de la qualitat (MANUAL, 2009, 169). Els doctors Juran i Deming viatjaren al Japó dins del programa d'ajudes a la reconstrucció del país, ajudes que els proporcionava Estats Units que mantenia un control fort sobre el dit país després de la seva derrota a la guerra. La missió d'aquests al Japó va ser la d'ajudar a la millora de la situació econòmica nipona a partir de la implantació de millores en la gestió de la qualitat en les empreses japoneses, sorgint, d'aquestes experiències la primera publicació al món sobre el control de la qualitat, la revista *Statistical Quality Control* publicada per la JUSE, la Unió de Científics i Enginyers Japonesos.

Les millores en la gestió de la qualitat proposades per Juran i Deming al Japó es van generar a partir de l'aplicació de: tècniques de control estadístic de la qualitat, tècniques de millora continua -com el "Cicles PDCA" de Shewart i la "Roda de Deming"<sup>5</sup>-, i a partir de la focalització de les empreses en la satisfacció als clients de les empreses en la satisfacció als clients, i la formació i



**II. Il·lustració 2.** Esquema de la Roda de Deming dels apunts de l'assignatura de "Tècniques de gestió de serveis d'arxiu". (Font: Mauri, 2013, 45)

<sup>5</sup> Def. *Roda de Deming o Cicle PDCA*: "és una metodologia de millora continua basada en 4 etapes Plan, planificar el producte; Do, fer el producte; Check, comprovar el que es fa i el que s'ha fet, i Act, actuar per millorar. Assegurant les millores a partir de l'estandarització per tal d'innovar en la millora de la qualitat".

el foment de la participació dels treballadors d'aquestes, conceptes que van constituir la filosofia de la “Gestió de la Qualitat” tal i com la coneixem en l'actualitat (ALCALDE, 2010, 3).

Les empreses japoneses, a partir d'aquestes millores de gestió de la qualitat van entendre la necessitat de tenir un programa de control de qualitat propi, l'aplicació del qual fos més àmplia que merament la inspecció dels productes finals, fet que va propulsar una ampliació de la visió de la qualitat, al transcendir la nova conceptualització de la qualitat dels intel·lectuals estadistes i economistes al món empresarial nipó, fet que propicià l'establiment del “Control de qualitat total” al Japó (TARÍ, 2000, 18).

Durant els anys seixanta i setanta, Japó va continuar avançant en matèria de gestió de la qualitat, i els mètodes estadístics de control de la qualitat, originats als Japó durant les dècades anteriors, foren ràpidament desenvolupats i re-inventats pels propis japonesos a partir de la figura de Kaoru Ishikawa (1915-1989) qui va concebre el concepte de “Control de Qualitat Total” o TQC -Total Quality Control en anglès- (TARÍ, 2000,17). Segons la nova concepció de la qualitat d'Ishikawa el Control de Qualitat Total no es concentrava només en el control de la qualitat dels productes, és a dir, no es basava només en una inspecció de la producció o un control dels processos, sinó que es considerava el control de la qualitat com el control de tots els processos i la gestió de la qualitat d'aquests -tant el procés d'elaboració, des del disseny del producte fins a la seva venda i entrega al client-, de manera que totes les activitats intermèdies -com les activitats administratives, comercials, l'atenció al client, el servei de post-venda, el servei d'entrega-, eren tingudes en compte i controlades per la seva millora (MANUAL, 2009: 170). El Control de Qualitat Total va ajudar a que les empreses nipones, que el van implantar, arribessin a liderar el mercats internacionals, ja que aquestes realitzaven la producció en menys temps i menys costos essent els seus productes més barats que els productes -exactament iguals- dels països occidentals, països amb els quals deu anys abans no havien pogut competir essent, per tant, tota una revolució (TARÍ, 2000, 20).

En canvi als Estats Units, com un dels països vencedors de la Segona Guerra Mundial, va viure una època de confiança plena des de 1950 a 1970, de manera que els consumidors i productors estatunidencs no dubtaven sobre la qualitat dels seus productes sinó que, més aviat, creien que aquests eren els millors a pesar de qualsevol deficiència que poguessin presentar aquests ja que, a més, aquests es venien amb facilitat, és per aquesta “confiança” estatunidenca que en aquest país i a Europa, per imitació d'aquests, no es van implantar les millores de qualitat establertes a Japó entre els anys 1950 i 1970. De manera que a occident es van continuar utilitzant la inspecció del producte final com a tècnica de control de la qualitat, cosa que repercutia als clients, donat que

l'eliminació o la reparació dels productes defectuosos era una pràctica habitual, fet que elevava els costos de tota la producció i feia pujar els preus dels productes finals que si superaven els estàndards de qualitat (MANUAL, 2009, 169). A pesar d'això, les empreses occidentals no van veure la rellevant importància de la gestió de la qualitat ja que, per a aquestes, la qualitat no era considerada com un problema, com si havia estat considerada al Japó on abans de la implantació dels ensenyaments de Juran i Deming es produïen productes que per la seva poca qualitat tenien dificultats per competir als mercats internacionals, com ja he dit abans, de manera que fins que no va ser un problema per a les empreses a occident no va tenir gaire rellevància la gestió de la qualitat (TARÍ, 2000, 19).



**II-lustració 3.** Fotografia d'un Toyota Corolla de 1966, considerat com el "cotxe més venut de tots els temps amb més de 35 milions d'unitats venudes". (Font: López, 2010, 1)

No és fins als anys 1970 que occident va començar a mostrar un interès, més real, per la gestió de la qualitat, aquest canvi es va deure a causa de la Crisi del Petrolí iniciada a 1973, la qual va comportar un canvi radical en les tendències de producció de les empreses occidentals: implantant-se polítiques de reducció dels costos i de l'aprofitament màxim dels recursos, sobretot els recursos materials i energètics, donada la escassetat i encariment del petroli, causa principal de la dita crisi (MANUAL, 2009, 169). A més, els països occidentals també van veure com, en pocs anys, països derrotats en la Segona Guerra Mundial i que havien patit dures post-guerres com Japó i també Alemanya Occidental -on s'implantà el control de la qualitat basada en la re-enginyeria de processos- van anar aconseguint el lideratge dels mercats enfront dels nord-americans i la resta de països occidentals, fins i tot, en sectors com el automobilístic, el siderúrgic, o la informàtica, sectors en els quals durant dècades aquests havien gaudit de posicions avantatjoses. Aquests nous lideratges dels mercats va demostrar que, la cultura del control de la qualitat implantada al país nipó i a Alemanya, era la més beneficiosa enfront de la cultura nord-americana, i de la majoria de països occidentals, basada en la productivitat massiva. Van ser, aquests factors, la crisi i la forta competitivitat de les empreses amb control de qualitat, els que van fer de l'"assegurament la qualitat" dels productes una necessitat vital per a totes les empreses, tant per reduir el malbaratament de recursos, com per reduir els costos i produir productes més competitius en uns mercats on la competència començava a fer-se, cada vegada, més evident i més forta (TARÍ, 2000, 20). Fou, en aquesta època de crisi al món occidental, en la qual segons el *Manual calidad de servicio y atención al cliente* (2009, 169): "van sorgir algunes de les figures més destacades en el món de la qualitat: Philip Crosby i Frank M. Gryna entre d'altres" coneguts

aquests com els “gurus” o pares de la qualitat, juntament amb els ja citats Deming, Juran i Ishikawa. Aquestes noves figures, Philip Crosby (1926-2001) i Frank M. Gryna (1928-2005), conjuntament a les fins aleshores conegudes en el món de la qualitat, van iniciar una revolució al món de la gestió de la qualitat establint els conceptes sobre l’“Assegurament de la Qualitat”, també conegut com a “Gestió Integral de la Qualitat”. Aquest Assegurament de la Qualitat -com l'anomenarem fins ara- identifica “la millora de la qualitat” com a resultat d'una acció integral de tota l'organització, la qual ha d'estar liderada pels consells de direcció i altres òrgans directores de les empreses o entitats, a més d'establir-se la direcció participativa, la gestió per objectius i l'assegurament de la qualitat com a part fonamental del nou enfocament de la qualitat, produint-se, per tant un altre revolució en la conceptualització i gestió de la qualitat (CAMARASA, 2004, 11).

Aquesta nova concepció de la qualitat va arribar al món empresarial occidental, fins ara poc receptiu, provocant l'evolució de l'enfocament de les empreses, i de la seva producció, al client i les necessitats d'aquests, a més de centrar-se en una cultura productiva d'ajustament o reducció del cost dels productes. D'aquesta manera, la qualitat s'estableix com un grau predicable, de la uniformitat i fiabilitat dels productes i del seu baix cost, adequant-se aquests a les necessitats del mercat i dels clients, a més, també s'imposa el “Control de processos” com a part del control de qualitat de la producció, per a la retroalimentació i correcció d'aquests processos en lloc de només la inspecció final. De manera que en aquesta època per a que els productes fossin competitius, és a dir, que poguessin competir als mercats, havien de tenir “una alta qualitat a baix cost”, fet pel qual, les empreses, havien de produir productes: altament fiables, funcionals i sempre produïts a baix cost per poder ajustar els preus d'aquests el màxim i fer-los lo més competitius possibles (TARÍ, 2000, 20). Però, no va ser fins als anys 1980, que la gestió de la qualitat a les empreses s'imposà de forma contundent com una necessitat bàsica per a l'èxit d'aquestes. Aquest fet va sorgir durant un altra època de crisi, crisi deguda a la inestabilitat dels mercats ja que, aquests, van començar a estar saturats, és a dir, hi havia més oferta de productes que demanda dels consumidors. Fou, per aquest fet, que a les empreses ja no els basta amb oferir un producte o servei per a poder garantir-ne el seu èxit i vendes. Cosa a la qual, també, se li va sumar el fet que els consumidors eren cada vegada més exigents, al estar aquests més informats i poder optar entre una gama més amplia i variada de productes, tot això provocar que molts dels productes del mercat deixessin de ser competitius o quedessin obsolets, és a dir, que passaven de moda o se'n feien de nous amb millors prestacions.

En aquest context les empreses van veure, més clarament, la necessitat imperant de la gestió de la qualitat, tant com un valor afegit per als seus productes, com per a la instauració de la cultura de “prevenció” -ja aplicada en èxit a Alemanya i al Japó- en comptes de la cultura de la

“inspecció”, fins aleshores la més emprada al món occidental. Amb aquesta la focalització de la qualitat en la prevenció es volia aconseguir, no només prevenir els errors i defectes de producció, sinó també, preveure les necessitats dels consumidors i, així, crear productes innovadors que responguin a aquestes necessitats dels clients abans, fins i tot, de que els propis consumidors siguin conscient d'aquestes. (TARÍ, 2000, 21). És per tant, en aquesta dècada de 1980, quan sorgeixen i s'assenten les idees sobre assegurament i gestió de la qualitat al món occidental, creant-se a Europa la EFQM, la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat al 1988, fundació creada amb l'objectiu de reforçar el posicionament de les empreses, d'aquest continent, al mercat mundial a partir de la “qualitat” com a factor estratègic passant a ser, la qualitat, un avantatge competitiu global d'aquestes empreses per lluitar contra una competència a nivell mundial ja que, els mercats ja estaven en procés de globalització i les vendes i compres eren a nivell mundial com, també, la competència empresarial (MANUAL, 2009, 170).

Als 1990 s'acaba d'imposar totalment la necessitat de gestió de la qualitat a tot el món empresarial, estenent-se, també, al món dels serveis per intentar millorar la comunicació i relacions entre empresa i client, a partir de la focalització de la “satisfacció del client” com a èxit d'un producte o servei. Aquest fet que va ser, en part, una revolució ja que va canviar la visió de les empreses que havia existit des de bona part del segle XX canviant la focalització de l'èxit de les empreses dels seus productes -i les seves vendes- als seus clients -i la satisfacció de les necessitats i interessos d'aquests- (TARÍ, 2000, 21). En aquest context, la gestió de la qualitat va començar a aplicar-se, fins i tot, a les administracions públiques, passant de ser un sistema de gestió sorgit al 1950 per a ser emprat a l'àmbit industrial, a ser una tècnica de gestió necessària per a qualsevol organització (TORRE , 2004, 1-2).

La gestió de la qualitat va arribar a les administracions públiques a causa del creixent interès que va sorgir, a les societats occidentals, per l'aplicació d'aquesta per a la millora dels serveis públics. Es pretenia traslladar les innovacions i millores aconseguides, amb l'aplicació de la gestió de la qualitat, a les empreses del sector terciari, el sector serveis, per donar una nova concepció de les administracions públiques com a administracions “al servei del ciutadà”. Amb aquesta nova filosofia les administracions públiques van focalitzar, els seus esforços, en donar serveis efectius al ciutadà, i no només en l'exercici de potestats i competències d'aquest sinó, també, en les prestacions sanitàries, educatives i els serveis socials públics. Per altra banda aquesta preocupació per la millora dels serveis públics i per la satisfacció del ciutadà, també va arribar als funcionaris i treballadors públics, que en el seu afan de millorar l'Administració Pública van iniciar projectes per a quantificar la pròpia activitat de l'Administració i, així, realitzar una avaluació sobre aquesta, per poder avaluar el nivell d'eficàcia i eficiència d'aquesta. Per tal de realitzar aquestes avaluacions, les administracions van iniciar els “plans directors” i els “projectes de millora”, als quals es marcaven els objectius estratègics a aconseguir i, amb els quals, es podia avaluar els

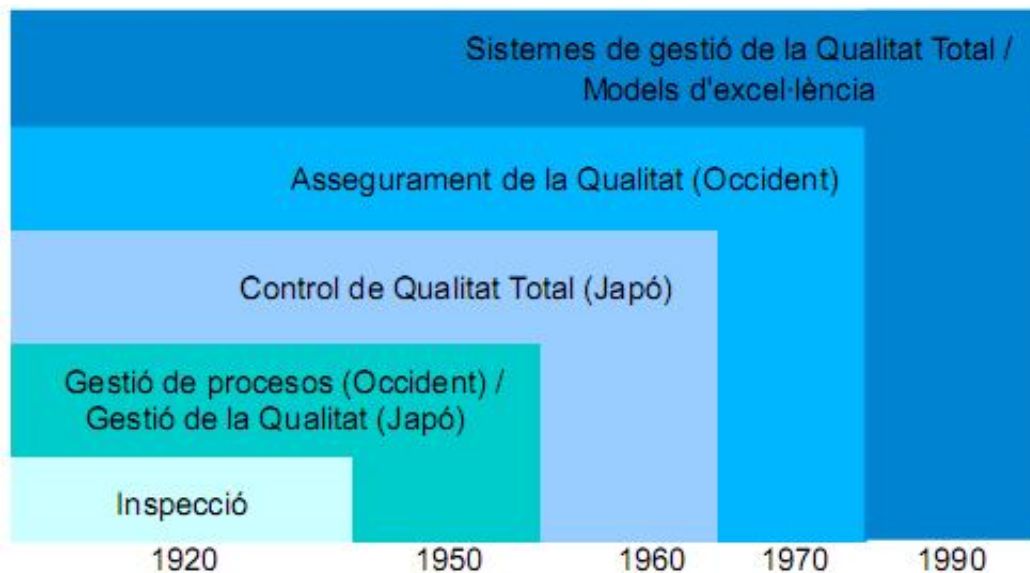
resultats obtinguts per l'administració, tal i com ja ho feien des de temps enllà les empreses privades. A més, també va iniciar-se entre les diferents administracions nous canals de comunicació on compartir-se les diverses experiències sobre millora, i gestió de la qualitat i, així, promou-re l'adaptació d'aquests èxits a la realitat pròpia de la resta d'administracions (RODRIGUEZ, 2012, 7).

Als anys 1990 també neixen les normes ISO, normes d'estandardització internacionals, essent la norma UNE-ISO 9000/1994 un exemple de "Sistemes de Gestió de la qualitat" -la qual definiré i valoraré al pròxim apartat com a part de la meua investigació-. També va sorgir el "Premi Europeu a la Qualitat", concedit per primera vegada al 1992, com a part de la política de la EFQM, entorn a una estratègia de reconeixement dels èxits de les empreses europees en matèria de qualitat. Aquest premi s'atorga a partir de la utilització dels criteris del "Model d'Excel·lència Empresarial" o "Model Europeu per a la Gestió de la Qualitat Total", model també conegut com a Model EFQM -terme que empraré a partir d'ara-, donat que va sorgir d'aquesta fundació com a model exemplar de gestió de la qualitat a nivell a partir d'un "model d'excel·lència europeu", model que definiré i valoraré en el proper apartat, el segon apartat del meu estudi, ja que aquest és un dels sistemes, models i eines de gestió de la qualitat que procediré a analitzar a la meua investigació. (MANUAL, 2009, 170).

Pel que fa a l'actualitat, la qualitat i la gestió d'aquesta encara es basen en l'aplicació de "Sistemes de Gestió de la Qualitat Total", a més dels "Models d'excel·lència", els dos models que sembla entreveure's com a: "tendència predominant del futur de la qualitat", segons indica el *Manual calidad de servicio y atención al cliente* (2009, 170). Aquests "Sistemes de Gestió de la Qualitat Total" i els "Models d'excel·lència" engloben totes les característiques del "Assegurament de la qualitat" o "Gestió integral de la Qualitat" -conceptes ja esmentats-, però renovant i ampliant aquests conceptes amb el fi de desenvolupar una millor orientació al client i oferir-li allò que el satisfaci en cada moment. Amb aquests, sistemes i models de gestió de la qualitat i excel·lència, es dona al "factor humà" de les organitzacions molta més rellevància, animant a la participació en aquestes de tots els treballadors veient-se, a aquests, com un actiu útil més de les dites organitzacions i, procurant-ne la seva formació continua en matèria de gestió i millora de la qualitat, entre d'altres innovacions. Finalment, se li atorga al concepte qualitat i a la gestió de la qualitat un importància i rellevància superiors, a les que s'havien donat fins ara, essent aquest factor humà una de les condicions bàsiques per a la millora continua de la qualitat i, per aconseguir una satisfacció i experiència dels clients (EAPC, 2014, 1).

Finalment, per donar per acabat aquest punt del meu estudi, he decidit realitzar l'esquema -la Figura 1-, sota aquestes línies present- en el qual he procurat realitzar un breu resum sobre

l'evolució dels conceptes “qualitat” i “gestió de la qualitat”, destacant les principals teories i sistemes de gestió utilitzats, internacionalment fins a 1990 ja que, a partir de 1990, sorgeixen els sistemes, models i eines de gestió de la qualitat utilitzats en l'actualitat, i que més endavant analitzaré per valorar-ne la seva aplicació als arxius municipals, objectiu de la meua investigació.



**Figura 1.** Esquema de l'evolució del concepte qualitat al llarg del temps. (Elaboració pròpia)

### 3.2 Definició dels conceptes qualitat i gestió de la qualitat

Com hem pogut veure fins ara els conceptes “qualitat” i “gestió de la qualitat” han canviat molt després de gairebé un segle d'evolució. Aquesta evolució ha permès que la concepció de la qualitat, i la gestió d'aquesta, hagi passat de la mera inspecció dels productes al sector industrial, a concepcions de caire preventiu, com l'assegurament de la qualitat al sector empresarial, fins arribar, en l'actualitat, als Sistemes de gestió de la qualitat, com la ISO 9001, i els models de Gestió de la Qualitat Total”, com els “Models d'excel·lència” EFQM i CAF, com a estratègies de qualitat globals implantades a tota l'organització (TORRUBIANO, 2005, 53).

De manera que, per tal d'entendre com s'entén avui dia aquests dos conceptes, qualitat i gestió de la qualitat, procediré a analitzar i definir a continuació aquests, procurant donar una definició que abasti totes les influències dels principals autors i de les concepcions d'aquests.

#### 3.2.1 Definició del concepte qualitat

Segons la SEDIC, Sociedad Española de Documentación e Información Científica, la qualitat és: *"la reunió en un objecte, procediment o servei d'un conjunt d'atributs que, donat un moment en el temps i un entorn concret, l'atorguen un determinat nivell d'excel·lència que el permet apreciar*



*com a igual, millor o pitjor que un altre se la seva espècie*" (ABAD, 2005, 26). Llavors, segons aquesta definició del concepte, la qualitat és el conjunt d'aquests atributs -també anomenats "estàndards" o "criteris" de qualitat- que distingeixen de la resta un objecte, procediment o servei en un entorn i temps determinats donat que, aquests atributs, són els que marquen el nivell d'excel·lència del dit objecte, procediment o servei, i, per tant, definir aquests atributs i procurar aconseguir el major nivell d'excel·lència que es pugui aconseguir per a un context temporal i un temps concret -1 setmana, 10 dies, un més- i un entorn determinat tenint en compte els recursos dels que disposem -més o menys personal, recursos materials, eines informàtiques, instal·lacions, etc.- de manera que la qualitat és la mesura de l'excel·lència d'un objecte, servei o procediment.

Tot i això, com ja hem vist anteriorment, cal tenir en compte també el "factor humà" ja que, per a que un producte pugui ser considerat "de qualitat" cal que aquest compleixi de forma "satisfactòria" la funció per la qual ha estat dissenyat, tal com bé diu la definició d'uns dels pares de la gestió de la qualitat, Joseph Juran, qui afirmava que: *"la qualitat d'un producte és la seva idoneïtat, aptitud o adequació al seu ús"* (JURAN, 2005, 7). De manera que, tots aquells productes que donin bon resultat en la seva aplicació o ús, tenen les propietats de ser idonis, aptes i adequats a les necessitats del client, concepció que aquest autor ens concreta a la seva trilogia, coneguda aquesta com la "trilogia de Juran" on l'autor ens descriu els passos a seguir per poder gestionar la qualitat de forma correcta. Segons Juran: la *"planificació de la qualitat"* marcarà les expectatives que ha de complir un producte per ser idoni; *"el control de la qualitat"* comprovarà l'aptitud del producte respecte a les expectatives preestablertes i, també, verificarà l'adequació del producte a les necessitats del client per, finalment, establir *"la millora de la qualitat"* a partir de projectes que busquin la idoneïtat, aptitud o adequació dels productes i serveis de l'organització, essent, aquests tres (JURAN, 2005, 546). És a dir, que és amb la posada en pràctica, amb l'ús, que es comprova que un disseny teòric -o patró- que ha conformat un producte que vol ser de qualitat és o no, efectivament, de qualitat, ja que aquesta també es mesura a partir de la satisfacció que el producte en el seu ús genera a l'usuari o client.

És aquest usuari o client qui, finalment, reconeix si hi ha qualitat o no en el producte o servei final que se li ofereix ja que, la funció que el objecte, producte o servei ha de "satisfer" no és altra que "les necessitats establertes o implícites dels seus clients" (ABAD, 2005, 27). De manera que, aquestes necessitats seran el que determinen el -ja esmentat- conjunt d'atributs o estàndards de qualitat que valorara el client a l'hora de mesurar la "qualitat" i nivell d'excel·lència d'un producte o servei.



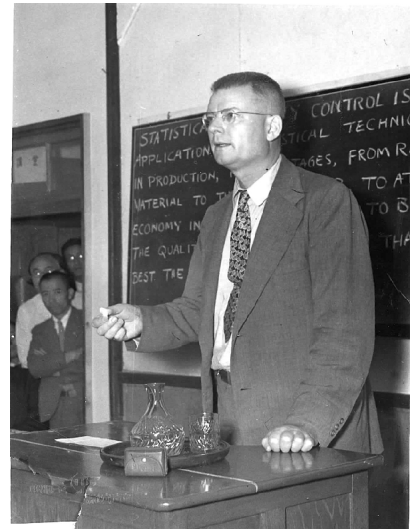
**Il·lustració 4.** Fotografia del doctor Juran al seminari de gestió de qualitat de 1962 realitzat a l'Escola d'Organització Industrial dels EEUU. (Font: EOI, 2010, 10)



En canvi, segons William Edward Deming, un altre dels “pares de la qualitat”, el concepte qualitat es defineix com: *“un grau perceptible de la fiabilitat a baix cost i adequat a les necessitats del mercat”* (CAMARASA, 2004, 12), de manera que per a aquest autor la “fiabilitat” i el “baix cost” dels productes o serveis són, a més de l'adequació d'aquests als mercats -factor que podríem assimilar com l'adequació a les exigències i expectatives del client esmentat per Juran-, els atributs que ens permeten percebre el grau de qualitat d'un producte o servei, incorporant d'aquesta manera Deming un cert valor economicista i mercantilista a la definició de la qualitat. Per altra banda, per a aquest autor, el principal objectiu d'una empresa, i per tant, el de la qualitat i la gestió de la mateixa que es pràctica en aquesta, és el de *“romandre en el mercat”*, *“protegir la inversió”* *“guanyar dividends”* i *“assegurar els llocs de treball”* objectiu que segons

Deming per assolir cal: *“seguir el camí a seguir és la qualitat”* (Santomá i Costa, 2007, 3). De manera que la qualitat i la fiabilitat han de servir per a aquest fi, han d'ajudar a l'èxit empresarial -el posicionament d'una empresa als mercats i la protecció al capital invertit per desenvolupar dita empresa- (ROSANDER, 1994). De manera que, segons Deming, a partir de la millora continua de la qualitat i la fiabilitat dels productes i serveis d'una empresa, aquesta millorarà la seva situació econòmica, a més d'aconseguir una millor posició als mercats, ja que la gestió de la qualitat i la fiabilitat ajudaran a que els seus productes puguin competir amb els produïts per les empreses de la competència i que, a més, gràcies al valor a afegit que aporta la filosofia del “baix cost” i l'aplicació de la “qualitat i la fiabilitat”, aquests productes destaquin d'entre tots els que s'oferten als consumidors.

Deming també destaca per ser dels primers en identificar a l'“alta direcció” de les organitzacions com els responsables de la “millora continua de la qualitat”, al ser aquests els que la han de potenciar i aprovar els projectes i plans de millora de la qualitat, com una meta estratègica més assolir per l'empresa. De manera que, segons ell: *“la qualitat no és res més que una sèrie de qüestionaments cap a una millora continuada”* (EAPC, 2014, 1), a més de ser aquesta *“un programa continu que ha de convèncer a tots els treballadors per adoptar el mateix punt de vista”* (ROSANDER, 1994, 4). És dir que, la qualitat és un sistema de gestió, el qual, que ha d'estar reconegut i rebre el consens de tots els treballadors de l'empresa ja que, tots han de prendre part d'aquest sistema per procurar la millora continua de la qualitat de l'empresa -o organització- que implantí aquest sistema (EAPC, 2014, 1). Segons Deming, la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat i millora continua aporta a les organitzacions: la producció de productes i serveis fiables i de qualitat, a baix cost i que proporcionen un alt grau de satisfacció als consumidors



**Il·lustració 5.** Fotografia de W. Edwards Deming donant classe al Japó al 1951. (Font: <https://www.deming.org/content/deming-japan>, The Deming Institute, 2013)

(ROSANDER, 1994, 4). Deming també connecta la productivitat de l'empresa amb la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat i millora continua, ja que, segons ell: *"el camí de la productivitat és el del control de la qualitat"* (ROSANDER, 1994, 146), fet que es dona pel fet que és, a partir de la planificació i control de la producció que es realitza a partir del control de la qualitat -controlant els processos de producció, els usos de recursos, les característiques dels productes, etc.-, que també s'augmenta la productivitat, al augmentar la producció i disminuint el temps i costos d'elaboració d'aquesta.

Per altra banda, segons Philip B. Crosby la qualitat es defineix com el: *"ajustar-se a les especificacions o conformitat d'uns requisits"*, és a dir, aquesta s'aconsegueix amb el compliment dels requisits de qualitat o "estàndards de qualitat" que ja anteriorment he mencionat, els quals són definits durant la planificació de la qualitat, etapa en la qual -com també definia Juran a la seva trilogia- s'identifiquen i especifiquen aquelles característiques que ha d'assolir un producte o servei per tal de complir amb les expectatives que d'aquest tindrà el seu consumidor (EAPC, 2014, 1). Crosby destaca, sobretot, per identificar la relació de la qualitat amb la recerca dels "zero defectes", recerca que segons ell ha de ser "la principal motivació de l'empresa" o organització ja que, per a Crosby, la qualitat també és: *"Fer-ho bé a la primera vegada i aconseguir zero defectes"*, donant un pes important, per tant, a l'etapa de "planificació de la qualitat" per tal de buscar la prevenció dels errors, i no només el control de les especificitats, ja que per a ell: *"la qualitat no es controla sinó que es fa"* (CAMARASA, 2004, 12).

D'aquesta manera, Crosby ens ve a dir que amb una millor planificació de la qualitat es poden prevenir els "errors" -tant els de producció, com els de distribució, els de magatzematge, etc.- per tal d'evitar la producció de productes o serveis "defectuosos" abans, fins i tot, d'haver-los acabat de processar i així eliminar, per tant, el gast innecessari que suposava la retirada i destrucció dels productes no comercials per falta de qualitat -fet que es donava durant l'etapa de inspecció de la qualitat i no prevenció d'aquesta-, fet pel qual Crosby va afirmar en les seves obres que: *"la qualitat no costa, el que costa són les coses que no tenen qualitat"* (Santomá i Costa, 2007, 3). De manera que per a Crosby la qualitat estava íntimament lligada a la prevenció amb la "planificació de la qualitat" i la recerca dels "zero defectes" i amb el control de la qualitat mitjançant el "el compliment de les especificitats" i fer-ho sempre "a la primera", és a dir, treballar eficaçment a partir de la planificació acurada dels processos per tal d'evitar errors (CAMARASA, 2004, 12).

Per a Kaoru Ishikawa (1988, 55): *"la veritable qualitat compleix els requisits dels consumidors"*, aquests productes són els que s'han: *"dissenyant, fabricant i venut amb una qualitat determinada que satisfacin realment al client que els usi"* (TARÍ, 2000, 22), de manera que la qualitat ha d'estar present en tot moment, en tots els processos de creació dels productes o serveis, des del disseny,

fins a la venda d'aquest, i per tant, només cercar la qualitat el el disseny i control dels requisits de qualitat no basta. De manera que la qualitat sí és pot identificar amb la “conformitat amb les especificacions”, és a dir, la qualitat del producte o servei en si, però la qualitat no ha de limitar-se al producte o servei sinó també als processos de producció, distribució i venda d'aquests, a més de l'atenció i informació que es doni als clients o la pròpia imatge de “qualitat” que té la empresa en sí, ja que tots aquests factors, al igual que el propi servei o producte en si mateix, també repercutiran en la “satisfacció al client” que és, per a Ishikawa, el fi últim de la gestió de la “qualitat total”, de manera que tota l'empresa o organització a de procurar la recerca de la “qualitat” en tot moment (TARÍ, 2000, 22). Aquesta cerca de la “qualitat total” com a objectiu primordial d'una empresa o organització no pot dur-se a terme, tal com diu Ishikawa (1988, 51), només: “pensant sempre en mesures apropiades”, és a dir, amb la planificació de la qualitat sinó que, també cal prendre accions per realment procurar la qualitat total ja que, segons ell: “El control de qualitat sense acció és simple xerrameca” (Ishikawa, 1988, 51).

És per aquest fet que, Ishikawa cita set requisits que cal complir per tal de procurar aquesta “qualitat total” en una empresa o organització: “1. *Determinar la unitat de garantia*” de qualitat d'un producte en concret, tant si aquest és un producte unitari -com un cotxe o un rellotge- com si és un producte on resulti difícil definir una unitat de garantí de la qualitat d'aquest -com el petroli, els minerals o els producte químics- (ISHIKAWA, 1988, 59).

“2. *Determinar el mètode de mesura*” per tal de mesurar les “*característiques de qualitat reals*” les quals són diverses i molt diferents i estan estrictament relacionades amb les característiques pròpies del producte o servei en sí, l'ús o funció que tindrà aquest i el client a qui ha de satisfer, fet pel qual la qualitat d'un pastís es mesura pel seu sabor, textura, olor, presentació, etc., mentre que la qualitat d'un medicament es mesura amb l'efectivitat d'aquest, la reducció dels seus efectes secundaris, el seu cost, la informació que d'ell es proporioni al client, etc. (ISHIKAWA, 1988, 60).

“3. *Determinar la importància relativa de les característiques de qualitat*”, és a dir, identificar quins errors de qualitat són de major importància i, per tant, cal assegurar la garantia de qualitat d'aquests de forma més primordial. Aquests els mesura Ishikawa en “defectes crítics”, aquells que poden afecta a la vida o seguretat de les persones -com un error en els frens d'un cotxe-; “defectes majors” que afecten al funcionament del producte o a la realització d'un servei -com que un projector es pari durant la projecció d'un film en un cinema-, i “defectes menors” aquells que no afecten al funcionament del producte però sí a la satisfacció del client -com vendre un vestit amb un descosit- (ISHIKAWA, 1988, 60).



**Il·lustració 6.** Fotografia del Doctor Kaoru Ishikawa, 1915-1989. (Font: Dinamic Quality Solution, 2013, <http://dynamicqs.com/>)

“4. *Arribar a un consens sobre defectes i errors*” i establir, mitjançant la contrastació d'aquests, quins són tolerables i quins no per tal de focalitzar la prevenció i rectificació dels defectes i errors més perjudicials pel producte o servei (ISHIKAWA,1988, 60).

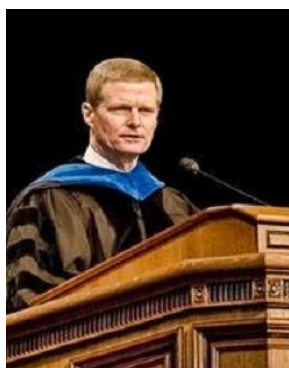
“5. *Revelar els defectes latents*”, per tal d'evitar la sobrecarrega de feina per tal de solucionar aquests defectes els quals, tot i no ser de primordial importància, també són “defectes” i per tant danyen la qualitat d'un producte i perjudiquen la satisfacció del client, aquests són errors en l'embalatge d'un producte o en la presentació d'un servei, com quan ens entreguen un paquet amb un bony per exemple. També són “defectes latents” aquells que resten als productes o serveis que al haver-se considerat defectuosos s'han hagut de rectificar i que, pel fet de ser “rectificats”, ja presenten característiques diferents a la resta i al disseny d'aquests (ISHIKAWA,1988, 63).

“6. *Observar la qualitat estadísticament*”, ja que els controls de qualitat també seran estadístics i, així, resultaran menys costosos que si es fessin inspeccions de tots els productes o serveis que es realitzen cada dia en una empresa o organització (ISHIKAWA,1988, 65). I per últim, el requisit “7. *Qualitat del disseny i qualitat d'acceptació*” vol dir que cal buscar la proximitat entre el “disseny o planificació de la qualitat” -definit amb els requisits de qualitat i el disseny del producte-, i la “qualitat d'acceptació”, és a dir, els requisits mínims que ha presentar un producte o servei per tal que aquest sigui acceptable conforme a la seva compatibilitat amb el seu patró o disseny de qualitat (ISHIKAWA,1988, 65).

Aquests quatre autors: Juran, Deming, Crosby i Ishikawa, han estat sempre considerats com els grans teòrics o “pares de la qualitat” essent, per tant, les seves definicions i conceptualitzacions sobre el concepte qualitat les més acceptades (Santomá i Costa, 2007, 3), fet pel qual fins aquí les he volgut resumir, per tal d'entendre totes les accepcions del concepte qualitat, i poder fer-ne una definició final acurada d'aquest terme.

Tot i això, també cal tenir en compte la nova revisió sobre el concepte “qualitat” de Reeves i Bednar (1994, 430), segons la qual: “*no existeix una definició universal del concepte qualitat*” sinó

que, més aviat, les diferents definicions de qualitat que fins ara s'han realitzat són apropiades depenent les circumstàncies específiques en que s'utilitzi o apliqui cadascuna d'aquestes.



**II-lustració 7.** Fotografia d' Elder David A. Bednar, cerimònia de graduació de 2007 de la Marriott School of Management (Font: [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_A.\\_Bednar#mediaviewer/File:Elder\\_Bednar.jpeg](http://en.wikipedia.org/wiki/David_A._Bednar#mediaviewer/File:Elder_Bednar.jpeg), MSM, 2007)

Reeves i Bednar identifiquen com a vàlides quatre definicions o accepcions del terme “qualitat”: la qualitat com a excel·lència, com a valor, com compliment de les especificacions, i la qualitat com a resposta de les expectatives dels clients. La primera seria “la qualitat com excel·lència”, és a dir, la qualitat considerada com allò que és “el millor”, definició que al ser massa abstracte no està vinculada a mètode, sistema o model de gestió de la qualitat i que per tant, es una accepció merament teòrica. La segona definició seria “la qualitat com a valor”, és a dir, la qualitat com a element de valor d'un producte o servei respecte a la resta, aquest valor li atorga el consumidor el qual, per tant, es diferent segons el tipus de client o segment de mercat que el valora. Aquesta segona accepció del concepte qualitat està íntimament relacionada amb el concepte de recerca del “baix cost” -promulgat per Deming i Crosby- com un altre element a realitzar amb la gestió de la qualitat, relacionant també, per tant, qualitat i preu d'un producte o servei com els dos elements principals sobre els quals el client pot valorar aquests, de manera que segons aquesta accepció la qualitat és: el valor que un client atorga a un producte o servei depenent la satisfacció que aquest li produeixi i segons la relació de qualitat i preu d'aquest (TARÍ, 2000, 23). La tercera definició acceptada per Reeves i Bednar (1994) és la de “la qualitat com compliment de les especificacions”, la qual és la accepció més acceptada i estesa entre els diferents autors fins ara analitzats, ja que segons aquesta la qualitat bé determinada per uns “requisits, estàndards o especificacions” que marquen la qualitat o no d'un producte o servei. Aquesta accepció està vinculada al naixement del concepte qualitat al sector industrial ja que en aquest la qualitat estava marcada pel patró o disseny de producció i el compliment de les característiques en aquest definides -com ja he esmentat en l'apartat anterior-. De manera que la qualitat és assegurar la semblança entre els requisits definits en la planificació de la qualitat del producte i la qualitat que, efectivament, té el producte un cop elaborat, premissa present en gairebé tots els models d'inspecció, control total de la qualitat, i els altres mètodes, models i sistemes de gestió de la qualitat ja que, per poder avaluar aquesta cal, primer, identificar els elements que atorguen o redueixen el valor de “qualitat” a un objecte o servei. La quarta i última definició que destaquen Reeves i Bednar (1994) és la de “la qualitat com a resposta de les expectatives dels clients”, relacionada aquesta amb el concepte de “satisfacció del client”, de manera que la qualitat bé condicionada per aquest factor. La qualitat és mesura, per tant, depenent de la “satisfacció” que ofereix el producte o servei al client, qui en valora la funcionalitat i les característiques que presenta aquest producte o servei, les quals responen a les seves necessitats i a les expectatives que sobre aquest producte o servei tenia el dit client (Santomá i Costa, 2007, 4).

A partir de la revisió de tots aquests autors, i de l'anàlisi dels diferents significats i conceptualitzacions que aquests atorguen al concepte “qualitat” es pot veure que aquest és un terme obert, en constant evolució, i dins el qual destaquen diferents accepcions del mateix, les quals, tot i ser acceptables, poden a vegades no ser compatibles entre elles i, per tant, depenent

de quin model o sistema de gestió tractem la definició d'aquest concepte serà diferent. De manera que, segons la ISO 9000/2005, la qualitat és el: "*Grau en què un conjunt de característiques inherents compleix amb els requisits [de qualitat]*" (AENOR, 2005, 8). En canvi segons el model EFQM -que bé descriu a la *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*-, la qualitat és "total" i aquesta es defineix com a: "*una filosofía, una cultura de gestión que promueve la mejora continua, no només con el aseguramiento de un estándar de calidad, sino con la superación permanente en todas las áreas de la organización actuando, sobre las personas y los procesos, y orientando-se fundamentalmente hacia la satisfacción al cliente, usuario o beneficiario*" (Moreno, 2007, 67). Segons el model CAF, que analitza la qualitat en el context del sector públic, aquesta és: "*prestar un servicio público con un conjunto de características / rasgos que arriben o satisfacen de forma sostenible: los requisitos / especificaciones (Ley, legislación, regulación); las expectativas de los ciudadanos / clientes; las expectativas de otros grupos de interés (políticos, financieros, institucionales, personal contratado, etc.)*" (AEVAL, 2013, 70). I segons el *Reglament d'arxiu de l'arxiu Municipals de Terrassa* -un dels reglament que analitzaré a la meua investigació- la qualitat és: "*millorar el compliment i el desenvolupament de les funcions enumerades com a pròpies del servei a l'article anterior*" (AMAT, 2005, 10). Per últim, segons la *Guia per a l'elaboració de cartes de serveis* elaborada per la Generalitat per implantar les cartes de serveis com a eina de gestió de la qualitat a les administracions públiques catalanes: "*Els estàndards de qualitat fan referència als nivells de prestació desitjables que hauria d'assolir un servei tenint en compte les necessitats i expectatives del ciutadà, sempre que siguin raonables, i tenint en compte també les necessitats i objectius de l'organització*" (GENERALITAT, 2008, 49).

Amb aquestes definicions presents als diferents sistemes, models i eines de gestió, a més de les proposades pels diferents autors de relleu com Juran, Deming, Crosby, Ishikawa i Reeves i Bednar -ja analitzades anteriorment-, podem mostrar com, efectivament, cadascun d'aquests sistemes, models, eines i autors proposa una definició diferent per al concepte qualitat. Això es deu donat que, com ja hem anat veient fins ara, aquest és un concepte amb moltes accepcions i que varia molt depenent el context en el qual es vol aplicar aquesta "qualitat" ja que, com a la definició que inicià aquest subapartat s'indica, la qualitat esta condicionada a "*un moment en el temps i un entorn concret*" (ABAD, 2005, 26). Per aquest fet realitzaré la meua definició particular de la qualitat, tenint en compte totes les accepcions que fins ara he analitzat, i el context en el que es vol aplicar aquest concepte, "els arxius municipals".

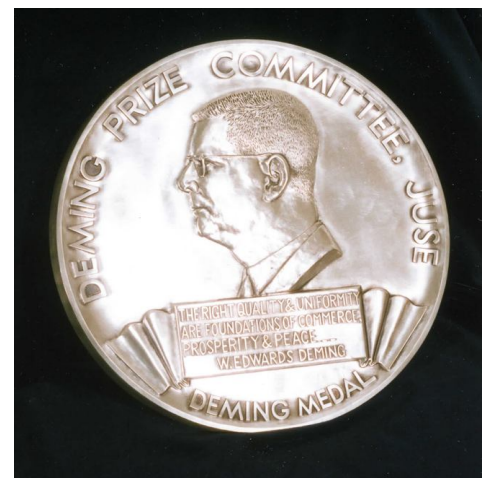
De manera que la qualitat segons la meua opinió seria: "el conjunt de requisits, atributs o característiques que, presents en un producte o servei, atorguen a aquest un cert nivell d'excel·lència, nivell que es marca com a objectiu estratègic de qualitat l'arxiu municipal -o el propi ajuntament i que afecta a l'arxiu com a part d'aquest-, per promoure la millora continua de

l'organització. Aquest nivell de qualitat o d'excel·lència s'aplica a tots els serveis i productes de l'arxiu per tal de satisfer totes les necessitats presents i les expectatives futures dels usuaris d'arxiu municipals que siguin raonables i, dins de les capacitats del servei, assumibles. L'objectiu principal de la gestió de la qualitat de l'arxiu municipal és, a més del de cercar la satisfacció dels nostres usuaris, el d'assegurar la idoneïtat, adequació i aptitud d'aquests serveis i productes de l'arxiu en relació a la funció per la qual s'han desenvolupat, procurant l'eficàcia de la nostra feina i promovent l'eficiència d'aquests serveis i productes. El nivell de qualitat, dels productes i serveis d'arxiu, es mesurara a partir del compliment de les especificacions de qualitat, les quals s'hauran definit durant l'etapa de planificació de la qualitat i durant el disseny d'aquests -productes i serveis- i dels processos mitjançant els quals aquests es desenvolupen, tenint en compte la qualitat com un concepte “global” i “transcendent” pel qual tota acció o procediment realitzada pel personal de l'arxiu haurà de cercar l'excel·lència i la millora continua per garantir la qualitat integral de l'arxiu municipal”.

### 3.2.1 Definició del concepte gestió de la qualitat

Com ja he dit a l'apartat anterior -on he explicat l'evolució dels conceptes qualitat i gestió de la qualitat-, la conceptualització de la qualitat, que segueix vigent avui dia, va néixer al Japó als anys 1950 de la mà de Joseph Juran i William E. Deming, creadors d'aquesta nova concepció que va canviar el món de la qualitat, la concepció de la “gestió de la qualitat”.

Juran i Deming van assentar les bases de la “gestió de la qualitat” a partir del seu “pla de millora de la qualitat” de les empreses nipones, després de la crisi d'aquestes durant la postguerra. De manera que, segons aquests autors, la solució per millorar la qualitat dels productes elaborats al Japó passava per la implantació d'uns “programes de control de la qualitat” en aquestes, els quals, volien anar més enllà de la mera inspecció de la producció, mètode per gestionar la qualitat fins aleshores. Aquests “programes de control de la qualitat” van ser definits a les bases del Premi Nacional de Qualitat del Japó, també anomenat “Premi Deming” en honor al nom del seu màxim propulsor, William E. Deming. El primer Premi Deming va atorgar-se al 1951, aquest estava dirigit a la millora de la qualitat del sector industrial i s'organitzava en deu capítols, els quals, plasmaven els principals criteris de gestió de la qualitat ideats per Deming i desenvolupats aquí per l'Unió de Científics i Enginyers Japonesos, la JUSE (ISHIKAWA, 1988, 7).



**II-Il·lustració 8.** Medalla del Premi Deming atorgat des de 1951. (Font: <https://www.deming.org/content/deming-japan>, The Deming Institute, 2013)

Al primer capítol es plasmaven els criteris a desenvolupar sobre la política de la companyia i la planificació d'aquesta; al segon capítol, en canvi, es tractaven els criteris sobre l'organització i la direcció de les empreses; al tercer es tractava la recollida, transmissió i ús de la informació sobre qualitat; al quart capítol es tractava l'estandardització dels processos mitjançant l'ús dels procediments; al cinquè capítol es definien els criteris sobre l'educació i la difusió del control de qualitat a dins de les organitzacions i empreses; al sisè es tractaven l'ús de les activitats d'assegurament de la qualitat; al setè es tractaven les activitats de manteniment i control de la qualitat; al vuitè capítol es tractaven les activitats de millora de la qualitat; i al novè capítol es desenvolupaven els criteris a implantar sobre el desenvolupament a les empreses d'estudis dels resultats obtinguts; i al desè, de plans futurs de millora de la qualitat (ALFARO, 2005, 23).

El Premi Deming, va ser el primer en el seu gènere, com a guardó de reconeixement de l'aplicació de millores en la gestió de la qualitat, el qual es va crear amb la finalitat d'animar a les empreses a aplicar els dits programes de control de la qualitat -els principis dels quals es plasmaven a les bases del premi Deming- ja que, al ser guardonades, les empreses rebien una distinció que les feia destacar d'entre la resta proporcionant-lis un cert reconeixent social. Aquest Premi també fou el primer "Model d'excel·lència", basant-se en la corrent de "Gestió de la Qualitat Total" o TQM -definit anteriorment- i que als anys 1960 i 1970 Kaoru Ishikawa va desenvolupar a partir dels principis propulsats per Deming i Juran al Japó (Casadesús, Heras i Merino, 2005, 157).

Per tant, els dits "Models d'excel·lència empresarial" són els models d'avaluació basats en els principis promulgats per la corrent de la "Gestió de la Qualitat Total" de Ishikawa essent, aquesta, una de les dues corrents més destacades en l'actualitat, a més de la dels "Sistemes de Gestió de la Qualitat", l'altre conceptualització de la qualitat i la gestió d'aquesta més utilitzades a l'actualitat i que, per tant, analitzaré al meu estudi.

Hi han altres "Models d'excel·lència" a destacar com el Premi Malcolm Baldrige -*Malcolm Baldrige National Quality Award*-, promulgat per llei al 1987 als EEUU (ALFARO, 2005, 24), i el Premi EFQM de 1991, en el qual es basà el model creat per la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat al 1999 (Casadesús, Heras i Merino, 2005, 158). Els dos premis, com també el japonès, al estar desenvolupats a partir dels preceptes de la Gestió de la Qualitat Total es basen en criteris semblants a l'hora d'avaluar la bona aplicació dels models d'excel·lència propulsats per aquests. Aquests criteris avaluable són: el lideratge, Informació i anàlisi, la Planificació estratègica de la Qualitat, la Gestió dels recursos humans, la Garantia de qualitat de productes i serveis, els Resultats de qualitat i, la Satisfacció del client, segons el model Malcolm Baldrige (ALFARO, 2005, 24), i semblants als criteris del model EFQM, els quals no identificaré aquí ja que, més endavant, analitzaré aquest model, al ser un dels escollits per a realitzar la meua investigació, a més del model CAF, el qual també és un altre model d'excel·lència desenvolupat a partir del model EFQM



com a variant a implantar a les administracions públiques europees (Grima i Tort-Martorell, 2004, 3) i que, també analitzaré més profundament com a part del meu estudi.

Per altra banda, pel que fa als “Sistemes de Gestió de la Qualitat”, l'altre corrent primordial a l'actualitat en relació a la gestió de la qualitat, aquests provenen de la conceptualització de la gestió de la qualitat mitjançant l'“Assegurament de la qualitat” dels productes o serveis, que ha donat lloc a la família de normes ISO 9000, el sistema de gestió de la qualitat més utilitzat i conegut internacionalment. També hi han altres sistemes de gestió de la qualitat a més de les normes ISO 9000, com els desenvolupats per les empreses Ford, que té un sistema de gestió de qualitat propi el Q101, o el sistema EAQF-94 del grup francès PSA-Renault, entre d'altres. Els “sistemes de gestió de la qualitat” són els que han estat més emprats a les empreses privades, i els més coneguts per la societat en general, fet pel qual també analitzaré la norma ISO 9001/2008 -de la família de les ISO 9000- com a part de la meua investigació. Aquests sistemes de gestió de la qualitat estan orientats cap a la gestió de la qualitat del producte com a principal objectiu, tot i que, des de l'any 2000 s'han anat acostant als model d'excel·lència empresarial, focalitzats aquests a la satisfacció del client i a la millora continua i total de la qualitat en l'organització, apropant-se ambdues conceptualitzacions de la “gestió de la qualitat” (Casadesús, Heras i Merino, 2005, 78).

Finalment, pel que fa a la definició concreta de la “gestió de la qualitat”, aquesta és, segons la norma ISO/2005, un conjunt d'“*activitats coordinades per dirigir i controlar una organització en allò relatiu a la qualitat*” (AENOR, 2005, 10). En canvi, segons el model EFQM un “sistema de gestió [de la qualitat]” és un: “*esquema general de processos i procediments que s'utilitza per a garantir que l'organització realitza totes els activitats necessàries per a complir els seus objectius [en matèria de millora de la qualitat]*” també l'identifica com a “*conjunt d'elements mútuament relacionats o que interactuen per a establir la política i objectius i per aconseguir els dits objectius*” (MORENO, 2007, 74). De manera que, en tots dos casos, el concepte “gestió de la qualitat” rep una definició semblant podent-se realitzar, per tant, un definició única per a aquest concepte, la qual podria ser, segons la meua opinió: “un conjunt d'accions realitzades amb l'objectiu d'analitzar, controlar i millorar la qualitat d'una organització, dels productes i serveis d'aquesta, i dels processos i procediments que en aquesta es donen”.

Tot i això, al realitzar-se aquesta gestió de la qualitat, en la majoria dels casos, mitjançant un model o sistema de gestió de la qualitat ja preestablert -com el model EFQM, com a model d'excel·lència, o la norma ISO 9001/2008,



**II-lustració 9.** Certificat de gestió de la qualitat ISO 9001. (Font: <http://grupobit.net/web/guest/noticias-antiores>, Grupo Bit, 2010)

com a exemple de sistema de gestió de la qualitat-, els quals ens donen criteris diferents desenvolupant-se, llavors, gestions de la qualitat també diferents (Grima i Tort-Martorell, 2004, 58). Aquests criteris, al provindre dels principis d'una o altre conceptualització -provenint els criteris del model EFQM de la Gestió de la Qualitat Total, i els de la norma ISO 9001/2008 de l'Assegurament de la Qualitat-, són diferents depenent del model o sistema de gestió que tractem, i tenen dos mètodes de comprovació de la bona aplicació dels dits criteris: uns l'avaluació -els models d'excel·lència- i els altres la certificació -els sistemes de gestió de la qualitat-. Aquests mètodes, mitjançant els quals comprovar la bona marxa del sistema de gestió implantat, també són un altre punt en el que discrepen els models d'excel·lència i els sistemes de gestió de la qualitat, ja que "l'avaluació", es queda només en l'etapa de comprovació o auditoria del desenvolupament correcte, els resultats i els errors comesos amb l'aplicació i implementació d'un model d'excel·lència, la qual pot estar realitzada per la mateixa organització o empresa anomenant-se llavors "autoavaluació".

En canvi, "la certificació" va més enllà, havent, a més d'una etapa prèvia d'avaluació o autoavaluació, on es realitza la comprovació de la bona aplicació dels criteris del sistema de gestió de la qualitat escollit -com en el cas dels models d'excel·lència-, també es realitza un altre etapa, la de "certificació", donat que aquests sistemes de gestió de la qualitat "*finalment condueix a la certificació*" (TARÍ, 2000: 49-50). Aquesta certificació la realitza una entitat externa, una "entitat de certificació" amb drets legals i un reconeixement social, aquestes són els que acrediten com a bons als sistemes de gestió de la qualitat mitjançant l'auditoria d'aquests (TARÍ, 2000: 195). Tot i això, els models d'excel·lència també poden ser "certificats" per unes altres entitats, les quals, no atorguen un "certificat de qualitat" com en el cas dels sistemes de gestió de la qualitat -com la ISO 9001/2008-, sinó que ho fan a través dels "premis d'excel·lència" -abans descrits-, de manera que, al rebre aquesta distinció també queda certificat com a bo el model d'excel·lència de l'organització que la rep (AENOR, 2005, 7).

A partir de tot el que he anat exposant fins ara, i a partir d'aquesta comparació final dels dos tipus de conceptualitzacions de la "gestió de la qualitat" -com a "gestió de la qualitat total" o com a "assegurament de la qualitat"-, podem veure com aquestes dues conceptualitzacions, i els models o sistemes que d'aquestes han sorgit, no són tant diferents els uns dels altres dels altres i que, per tant, el concepte de "gestió de la qualitat" pot identificar-se com el mateix concepte en tots els casos (GARRIDO, 2007, 679).

### **3.3 Requisits per a la implantació de sistemes, models o eines de gestió de la qualitat**

Per donar per acabat aquest primer apartat del meu estudi he volgut identificar i definir, abreviadament, els requisits previs que calen per tal de poder procedir a implantar un sistema, model o eina de gestió de la qualitat en qualsevol organització o empresa i que, per tant, cal que

un arxiu municipal els compleixi per tal de poder iniciar el procediment d'implantació de qualsevol d'aquests sistemes, models o eines per a la millora de la qualitat dels seus serveis.

Abans d'identificar aquests requisits previs cal identificar les tres fases que té la implantació d'un sistema, model o eines de gestió de la qualitat per tal d'entendre la seva l'envergadura:

- La primera fase és la “fase prèvia a la implantació” de la gestió de la qualitat, en la qual: es descobreix la necessitat per la qual realitzar la implantació; s'efectua el compromís de l'alta direcció entorn a la implantació i la implementació i manteniment de la gestió de la qualitat; i on, finalment, s'analitza l'estat del que parteix l'organització abans de la implantació.
- La segona és la “fase de desenvolupament de d'implantació”, fase en al que s'efectua la implantació en si del dit sistema, model o eines de gestió de la qualitat: es realitza la comunicació i formació necessària a tota l'organització i treballadors d'aquesta per poder dur a terme la realització projecte d'implantació; després es realitza un projecte pilot, centrant la implantació en un sector o departament concret de l'organització per tal de, per últim, realitzar l'ampliació d'aquest implementació a tota l'organització.
- La tercera, i última, és la “fase de control i implementació de la gestió de la qualitat” quan, un cop esta completament implantat el dit sistema, model o eina de gestió de la qualitat a l'organització, aquest ja esta en funcionament posant-se en pràctica les seves tècniques, mètodes i principis per a la gestió i millora de la qualitat. En aquesta última fase, també es poden realitzar implementacions dels sistemes, models o eines de gestió de la qualitat que s'hagin implantat, a més d'analitzar-se, periòdicament, els beneficis que aquests aporten a l'organització i a la millora de la qualitat d'aquesta (TARÍ, 2000, 71).

Tal com hem pogut veure amb la identificació de les fases del proces d'implantació d'un sistema de gestió de la qualitat, la primera fase és la “fase prèvia a la implantació”, i és en aquesta fase o etapa prèvia que es desenvolupen i implanten aquests “requisits previs” que ha de complir l'organització o empresa per poder dur a terme la dita implantació. Alguns d'aquests requisits previs, ja han quedat identificats com: el requisit de reconeixent de la necessitat de la gestió de la qualitat; el del compromís de l'alta direcció amb la implantació i amb el propi sistema de gestió de la qualitat a implantar; i el de la realització d'un anàlisi de la situació prèvia de l'organització en matèria de qualitat. Aquests són només una petita part de tots els requisits que s'identifiquen com a necessaris i que, segons Julián L. Moreno Alego a la seva obra *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social* (2007, 67), són: “un total de 20 requisits”, entre els requisits genèrics (8) i els requisits específics (12), els quals ara procediré a identificar i definir abreujadament. Els primers 8 requisits, identificats per Moreno Alego (2007, 72), són els que ell considera com a “requisits genèrics” -tal i com els anomena en propi autor-, donat que, segons ell, totes les organitzacions haurien de disposar d'aquests:

- “1. *Focalització global de direcció i estratègia de l'organització*”, és a dir, que tota l'organització o empresa ha d'estar centrada en seguir una sola direcció i una planificació estratègica compartida desenvolupades, aquestes, per l'alta direcció de la mateixa, l'òrgan amb màxima competència en la direcció i administració total de l'organització.
- “2. *Objectius i propòsits estratègics de l'organització*”, és a dir, que cal que l'organització identifiqui quins són els seus objectius i propòsits, cosa per la qual cal que redacti, a més de la planificació estratègica, la missió o declaracions d'intencions de l'organització.
- “3. *Una visió compartida de tots els membres de l'organització*”, és a dir, que caldrà la identificació i redacció de la visió -una proposta de futur i de reconeixent social- que tindrà l'organització.
- “4. *Un clima organitzatiu*”, vol dir que hi hagi un “bon” clima de treball i una bona gestió de l'organització interna de la pròpia entitat, tant pel que fa a l'organització administrativa -planificació de les tasques, canals de comunicació entre departaments i la direcció, etc.-, com a la gestió documental la qual, segons l'article *Cómo implantar un Sistema de Gestión de Calidad*<sup>6</sup> del Grupo PCDA Home, és un dels “3 elements clau que definiran les bases del nostre SGQ [Sistema de Gestió de la Qualitat]”
- “5. *Aprenentatge organitzatiu*”, que hi hagin plans de formació per als treballadors sobre com ha de funcionar l'organització interna de l'entitat o empresa -plans de formació en el sistema de gestió documental, per exemple.
- “6. *Adequades compensacions als interessats*”, és a dir, que els productes i serveis de l'organització tinguin uns atributs que els facin atractius de cara als “clients interessats” -en un arxiu serien els nostres usuaris-, el segment de població interessat en la producció i serveis de la dita organització, i que són els clients als que hem de satisfer.
- “7. *Assignació dels medis necessaris*” és a dir, que cal assignar sempre els recursos materials, humans, energètics, o informàtics, entre d'altres, que resultin necessaris per tal de realitzar els nostres processos de producció o activitats de forma correcte.
- “8. *Disseny de l'organització que faciliti l'eficàcia i l'eficiència*”, que vol dir que, la planificació estratègica, la missió i visió de l'organització, a més dels dictàmens que realitzi l'alta direcció han de buscar l'eficàcia i l'eficiència de l'organització: han de buscar l'eficàcia “que es faci bé la feina que cal fer”, i l'eficiència “fer bé la feina i buscant l'estalvi de recursos i temps”.

Els altres 12 requisits, definits com a “necessaris” per a la implantació d'un model, sistema o eina de gestió de la qualitat segons Moreno Alego (2007, 72), són els que aquest identifica com a “requisits específics”. Aquests requisits específics es podrien definir com exigències que, específicament, cal complir per tal de poder dur a terme la dita implantació de la gestió de la

---

6 Extret de: <http://www.pcdahome.com/6386/implantacion-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>

qualitat de forma correcta, les quals són:

- “1. *Atenció a la satisfacció del client*”, que vol dir que aquest és el factor principal en el que cal focalitzar l'objectiu de la millora de la qualitat ja que, aquest, també és un dels principals objectius de l'organització: la satisfacció del client o usuari -en el cas d'un arxiu-, donat que és aquest “*enfocament basat en la satisfacció del client el que cal per sobreviure i competir*” segons també ens diu Tarí Guilló (2000, 35).
- “2. *Lideratge i compromís de la direcció amb la qualitat*”, requisit que podríem assimilar amb el de la implicació de l'alta direcció amb la implantació, implementació i gestió de la qualitat que ja, anteriorment, he citat i que és un requisit bàsic ja que, sense aquest compromís i lideratge efectuat per de l'alta direcció de l'organització la gestió de la qualitat està, segons Tarí: “*condemnada al fracàs*” (TARÍ, 2000, 36).
- “3. *Participació i compromís dels membres de l'organització*” en referència a la necessitat d'aconseguir la implicació de tots els treballadors en la implantació, implementació i control exercit mitjançant la gestió de la qualitat, ja que aquesta “*es realitza a través del treball en equip i la cooperació de tota la organització*” (TARÍ, 2000, 36).
- “4. *Canvi Cultural*”, que es refereix a la gestió del canvi dins de la “cultura de l'organització”, és a dir, com es fan les coses en aquesta; cal gestionar aquest canvi per tal d'evitar les reticències que, dins la pròpia organització, puguin sorgir en contra de l'aplicació de la gestió de la qualitat i el que això implica: una millora dels processos i, per tant, haver de seguir els procediments i instruccions generades per l'alta direcció de forma imperativa, a més de rebre un control més fort de la feina, etc. Aquestes reticències es poden aplacar, segons Tarí , a partir de la formació adequada dels treballadors, també atorgant-lis una major capacitat d'iniciativa en la seva àrea de treball o realitzant reconeixements a la “bona feina” (TARÍ, 2000, 36).
- “5. *Cooperació en l'àmbit intern de l'empresa*” i “6. *Treball en equip*”. Aquests cinquè i sisè requisits específics indiquen que cal garantir la cooperació i el treball en equip entre els diferents treballadors i departaments de l'organització, entitat o empresa, per tal d'anar tots a una, és a dir, focalitzar tots els esforços d'aquests en aconseguir els objectius estratègics, i dins d'aquests, els objectius de qualitat, cosa que s'aconsegueix a través del treball en equip i la coordinació de les activitats, projectes i processos de tota l'organització, segons ens diu l'obra *Una guía-itinerario de inicio del proyecto:¿Cómo abordar un plan de calidad y modernización en la administración local?* (GRUPO, 2008, 12).
- “7. *Cooperació amb els clients i proveïdors*” la qual cosa vol dir que cal involucrar als proveïdors i fer partícips als clients -o usuaris- de la gestió de la qualitat implantada a l'organització ja que aquesta “*La responsabilitat per la qualitat no ha de quedar dins de l'empresa, sinó que s'ha d'estendre als proveïdors*” i als clients també, segons ens indica

Deming (ROSANDER, 1994, 6).

- “8. *Formació*” en relació amb la gestió de la qualitat i que, com he dit anteriorment, es necessària per facilitar la participació de tot el personal de l'organització en la gestió de la qualitat i, també serveix per tal de comunicar el projecte d'implantació i el sistema, model o eina de gestió de la qualitat escollit a aquests, la qual cosa és segons Tarí de vital necessitat, aconsellant aquest autor la creació d'un “*adequat sistema de comunicació que permeti el flux d'informació [...] de superior a subordinat, [...] i entre empleats del mateix nivell jeràrquic*”, com un dels requisits necessaris per a la implantació d'e la gestió de la qualitat (TARÍ, 2000, 37).
- “9. [Creació d'una] *Administració basada en els fets i suportada en els indicadors i sistemes d'avaluació*”, la qual cosa vol dir que l'administració de l'organització ha de basar-se en els “fets”, en les experiències que ha tingut aquesta, i en els “indicadors” de qualitat -eines de mesura d'aquesta-, a més de en els “sistemes d'avaluació” de la qualitat -a través de l'avaluació i auditoria segons els models d'excel·lència o els sistemes de gestió de la qualitat- per tal de realitzar la implantació, implementació i millora de la gestió de la qualitat a l'organització.
- “10. *Disseny i conformitat de processos i productes*” i “11. *Gestió de processos*”. Aquests desè i onzè requisits específics promulgats per Moreno Alego estan relacionats amb els processos de l'organització i en el fet que cal implantar una “gestió per processos” ja que, a partir de la planificació i disseny dels processos i productes -a través d'unes pautes de com realitzar aquests correctament-, és com es pot implantar la gestió de la qualitat en una organització ja que, aquesta, engloba el control de qualitat dels productes, a més de l'assegurament de la qualitat d'aquests i l'avaluació dels processos mitjançant els quals els realitzen aquests productes i serveis donat que, la gestió de la qualitat integra tota l'organització, des dels productes als processos, com també la gestió administrativa o el lideratge de l'alta direcció, entre d'altres, cosa per la qual cal integrar la gestió per processos a la gestió de la qualitat.
- “12. *Millora continua dels coneixements, processos, productes i serveis*”, aquest últim, requisit específic proposat per Moreno Alego fa referència a la necessitat de la implantació de la filosofia de “millora continua” de cara a tot el que estigui relacionat amb l'organització: des dels coneixements que té aquesta sobre si mateixa, els seus productes i serveis, i altres dades d'interès amb les quals informar als seus clients -o usuaris-, de cara a donar un millor servei a aquests; a la millora continua dels processos mitjançant la gestió per processos, la re-enginyeria de processos i el control de processos, a més de la millora continua dels seus productes i serveis, la qual es pot dur a terme a través de l'us d'eines com el Cicle PDCA o Roda de Deming ja descrit, i que ajuda a la millora continua.

#### 4. Definició i valoració dels models, sistemes i eines per a la gestió de la qualitat als arxius

Al segon apartat del meu estudi procediré a analitzar els principals models, sistemes i eines de suport a la gestió de la qualitat, els quals he seleccionat tant per ja estar essent utilitzats en alguns arxius i centres d'informació com, també, per ésser els sistemes, models i eines amb major presència al món empresarial i a les administracions públiques, tant a l'estat espanyol com internacionalment, segons ens indiquen les dades de nombrosos estudis i obres -ja abans citades-. De manera que, segons indica l'*Informe global SIGESPAÑA 2013: estudio sobre sistemas, herramientas y modelos de gestión en España*: “el sistema de gestió més utilitzat és el de la qualitat, implantat segons la norma UNE-EN-ISO 9001:2008” (AEC, 2013, 6) i que “el segon més popular es el model EFQM” (AEC, 2013,13). També a l'obra *La calidad y la mejora en la Administración Pública*, on es fa referència a l'estudi de l'*Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos* o OCSP de 2003, es menciona que a les administracions públiques espanyoles: “Els sistemes de gestió de la qualitat més emprats eren: la norma UNE-EN ISO 9001 (59%), el model EFQM (12%) i les cartes de serveis (12%)”, segons indiquen les dades del dit estudi de l'OCSP (RODRÍGUEZ, 2012, 17). Fet pel qual els models, sistemes i eines de suport a la gestió de la qualitat que procediré a definir i valorar en aquest apartat són: la norma ISO 9001/2008 com a exemple de sistema de gestió de la qualitat; el model EFQM i el model CAF, com a exemples de models d'excel·lència empresarial i de millora de la qualitat a l'administració pública; i, per últim, els Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis d'arxiu, com a exemples de eines normatives i informatives que ajuden a la gestió i millora de la qualitat de qualsevol organització, i sobretot, als arxius municipals -com a objectes d'estudis-.

Per tal de poder definir i valorar aquests models, sistemes i eines de gestió de la qualitat, realitzaré un estudi bibliogràfic, i una sèrie d'entrevistes a experts en cadascun d'aquests models de gestió de qualitat -mitjançant un qüestionari estandaritzat<sup>7</sup>-, per tal de captar i emprar l'informació més significativa entorn a la definició i valoració d'aquests models, sistemes i eines i, així, poder extreure quins beneficis aporten aquests i quines complicacions poden sorgir a l'hora d'implantar-los o implementar-los -un cop ja estiguessin en funcionament- en qualsevol organització.

Per últim, cal dir, que l'importància d'aquest anàlisi dels models, sistemes i eines de gestió de la qualitat, que en aquest apartat realitzaré, és poder procedir a realitzar l'ultima part del meu estudi, una ponderació i comparació d'aquests models, sistemes i eines de gestió, en relació a la seva possible aplicació als serveis d'arxiu municipals i als beneficis que a aquests aportarien, i que és l'objectiu final de la meua investigació.

---

<sup>7</sup> Annex 1. Questionari estandaritzat per realitzar les entrevistes als experts

#### **4.1 Definició i valoració de l'aplicació de la ISO 9001:2008 als arxius**

La UNE-EN ISO 9001:2008 és una norma per a la implantació de la gestió de la qualitat creada per l'Organització Internacional per a la Estandardització, en anglès ISO -*International Organization for Standardization* -: una federació mundial -amb seu a Ginebra-, formada per diversos organismes nacionals -originats als diferents estats europeus-, que té l'objectiu de promoure la normalització de les organitzacions, tant de les empreses, com de les administracions públiques i altres entitats (ALCALDE, 2010, 73). Fou a causa d'aquest objectiu -de normalització de les organitzacions-, que la federació ISO va crear la família o sèrie ISO 9000, una sèrie de normes d'aplicació voluntària, que identifiquen els requisits per a la implantació d'un Sistema de Gestió de la Qualitat segons la conceptualització de l'"Assegurament de la qualitat" -ja abans exposada- i, de la qual forma part la norma que analitzaré a la meua investigació, la ISO 9001:2008 (SENLLE, 1997, 28).



**Il·lustració 10.** Segell família ISO 9000: "Firma d'assegurament de la qualitat". (Font: <http://gamapugo.blogspot.com.es/2011/10/iso-9000.html>, Blog Gamapugo, 2011)

Aquesta família o sèrie ISO 9000 va ser publicada, per primera vegada, al 1979 essent revisada varies vegades i reeditada aquesta, la ISO 9000, o algunes de les normes que la conformen, durant els anys 1994, 2000, 2005, 2008 i 2011<sup>8</sup> per tal d'actualitzar el conjunt de normes a les noves tendències sobre qualitat, de manera que la ISO 9000 va passar d'estar centrada, més aviat al sector empresarial, a ser més oberta i poder-se aplicar a qualsevol organització pública o privada, com a les mateixes administracions públiques. En l'actualitat, la família ISO 9000 està conformada per un conjunt de diverses normes, com ja he dit anteriorment, les quals tracten diferents punts. Mentre la norma anomenada ISO 9000:2005 -versió de la ISO 9000 generada al 2005- tracta sobre els principis, i el vocabulari, per definir el sistema de gestió de la qualitat creat per la federació ISO; la norma ISO 9001:2008 tracta sobre quins són els requeriments d'aquest dit sistema de gestió de la qualitat ISO ha implantar, essent, aquesta ISO 9001, la norma que s'audita i serveix, per tant, per obtenir el certificat de qualitat ISO 9000 que acredita la conformitat del sistema de gestió de la qualitat als requisits definits a la sèrie de normes ISO 9000 (Grima i Tort-Martorell, 2004, 37). Per altra, la federació ISO també va crear la ISO 9004:2009, anomenada "*Sistemes de gestió de la qualitat. Directrius per a la millora de l'acompliment*", la qual tracta de com cal utilitzar el dit sistema de gestió de la qualitat -el sistema que s'obté amb la implantació de la família ISO 9000-, per tal d'aconseguir la millora continua d'aquest sistema gràcies a l'aplicació d'eines, tècniques i mètodes que presenta aquesta norma, la ISO 9004, la qual té com objectiu fer més eficient i eficaç el dit sistema de gestió de la qualitat ISO. Finalment, la federació ISO va crear

<sup>8</sup> Extret de: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)



la ISO 19011:2011, la qual estableix les orientacions necessàries sobre com realitzar les auditories dels sistemes de gestió de qualitat, tant les auditories internes com les externes -les realitzades per entitats de certificació externes a l'organització on s'ha implantat la ISO 9000-, auditories que es centren en confirmar el compliment o no dels requisits de les normes ISO pel dit sistema<sup>9</sup>.

Per últim, cal dir que, tot i que per poder implantar el sistema de gestió de la qualitat, que s'obté amb l'aplicació de la ISO 9000, cal aplicar totes les normes -ja esmentades- de la família ISO 9000, com la norma que s'audita -i de la qual s'obté el certificat ISO- és la norma ISO 9001, és aquesta, en la seva última versió la del 2008, la que analitzaré per a la meua investigació -tot i tenint en compte els principis i vocabulari presents a la ISO 9000:2005 (AENOR, 2005)- ja que, en aquest estudi, el vull analitzar és el valor de la implantació dels sistemes de gestió de la qualitat als arxius municipals, i no el valor d'aquests un cop ja estiguin implantats, donat que no tinc prou dades sobre arxius municipals que hagin realitzat l'aplicació de sistemes de gestió de la qualitat, aclarit això procediré a definir i valorar la ISO 9001:2008.

#### **4.1.1 Definició de la ISO 9001:2008**

La ISO 9001:2008, com ja he dit anteriorment, és la norma ISO on s'especifiquen i defineixen els requeriments que ha de complir el sistema de gestió de la qualitat -a implantar en tota l'organització o una part d'aquesta-, per tal de generar l'assegurament de la qualitat i la millora continua de l'organització i, també, poder obtenir el certificat de qualitat ISO, que aquesta federació atorga a les organitzacions que hagin passat una auditoria externa que comprovi si, efectivament, es compleixen aquests requisits ja que, aquesta, és una condició *sine qua non* per tal de rebre aquesta dita certificació.

Segons paraules textuais de la pròpia norma ISO 9001, els deures de l'organització en matèria de gestió de la qualitat són els: “*d'implantar, establir, documentar, implementar i mantenir el sistema de gestió de la qualitat i, també, procurar per la seva millora continua d'acord amb els requisits de la norma*” (AENO, 2008, 2). Aquests requisits que la norma presenta estan agrupats segons a quin tipus de procés de l'organització i del sistema de gestió de la qualitat afecten, conformant els cinc apartats en que es divideix el text de la ISO 9001 i que a continuació definiré:

- L'apartat “4. Sistema de gestió de la qualitat”
- L'apartat “5. Responsabilitat de la direcció”
- L'apartat “6. Gestió dels recursos”
- L'apartat “7. Realització del producte”



**Il·lustració 11.** Segell de certificació de la ISO 9001:2008. (Font: <http://www.earthnetworks.com/AboutUs/ISO90012008.aspx>, Earth Network, 2008)

<sup>9</sup> Dades extretes de: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)

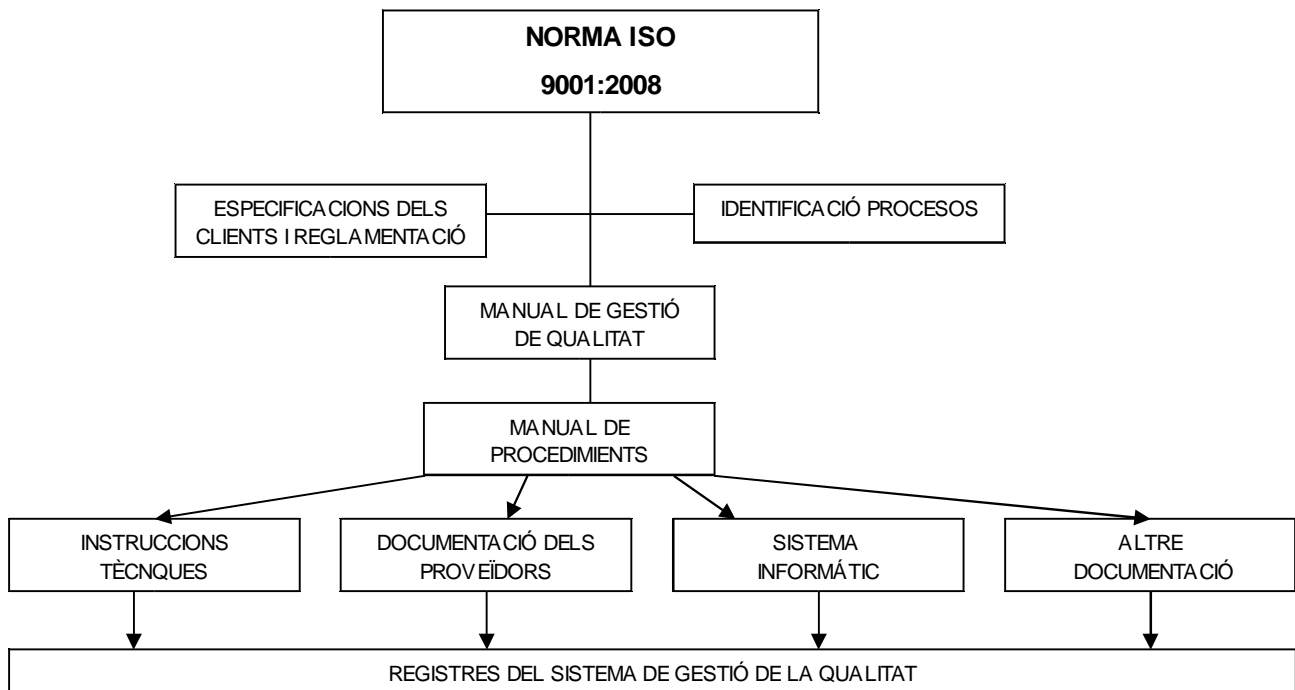
- L'apartat “8. Mesurament, anàlisi i millora”

Al primer apartat, l'apartat “4. Sistema de gestió de la qualitat”, se'ns descriuen els requeriments necessaris per a la implantació d'aquest sistema, els quals es distingeixen entre els “requisits generals”, els que ha de complir tota l'organització -o departament o servei en el qual s'implanti la ISO-, i els “requisits documentals”, els necessaris per al seguiment de la bona gestió del sistema de qualitat implantat.

Aquests requisits generals, uns sis en total, bàsicament es centren en la implantació de la gestió per processos, basada aquesta en la conceptualització del control dels processos de Walter Andrew Shewart -ja anteriorment esmentada-, és a dir, en implantar un sistema per a gestionar els processos de l'organització de manera que aquesta “gestió per processos” ens permeti: “*identificar, seqüenciar, interrelacionar, realitzar un seguiment, mesurament i anàlisi*”, dels processos, a més de “*determinar els criteris i els mètodes d'assegurament i control dels processos, i de disponibilitat dels recursos i informació necessaris*”, per, finalment “*assolir els resultats planificats i la millora contínua*”, segons exposa aquest apartat. Aquests processos “*necessaris per al sistema de gestió de la qualitat i la seva aplicació a través de l'organització*” (AENOR, 2008, 2). La ISO també identifica quins són els processos que cal gestionar: els “*processos per a les activitats de la direcció, la provisió de recursos, la realització del producte, el mesurament, l'anàlisi i la millora*” (AENOR, 2008, 2).

En canvi, per “requisits documentals” la norma (AENOR, 2008, 3) ens indica quina documentació és necessària a l'hora d'implantar el sistema de gestió de la qualitat -la qual mostro de forma esquematitzada a la figura 2 a la pàgina següent-. Entre la documentació identificada com a necessària, per a la gestió de la qualitat segons el sistema generat per la implantació dels requisits de la ISO 9001, trobem: “*una política de la qualitat i d'objectius de la qualitat*”, la qual realitzarà l'alta direcció expressant el seu compromís envers la gestió de la qualitat -requisit de qualsevol model o sistema de gestió de la qualitat-; “*un manual de la qualitat*”, on s'indiqui l'abast, els procediments documentats, i una descripció de la interacció entre els processos del sistema de gestió de la qualitat; i, per últim, “*els procediments documentats i registres requerits* [per la] Norma” i “*els documents [o] registres que l'organització [creu] necessaris per assegurar [la] planificació, operació i control dels processos*”, és a dir, tots aquells “documents de control” que es creguin necessaris, per tal de controlar el sistema de gestió de la qualitat i deixar constància documental d'aquests controls. Aquests “documents de control són definits, tant per la norma -que n'esmena els “*controls per a la identificació, l'emmagatzematge, la protecció, la recuperació, la retenció i la disposició dels registres*” (AENOR, 2008, 4)-, com per l'organització, que en pot incloure més controls si ho troben beneficiós per a la bona gestió del sistema: com els

procediments per exercir el control dels processos de l'organització, les pautes o instruccions operatives per tal d'exercir control sobre la feina dels treballadors, o els registres de producció, vendes -en un arxiu els de consulta, transferències, ingressos de documentació, etc.



**Figura 2.** Esquema de l'estructura documental necessària per a la implantació d'un sistema de qualitat ISO 9001:2008. Modificat de l'extret a (Font: RAUTE, 2011, 44)

A l'apartat “5. Responsabilitat de la direcció”; se'ns identifiquen els requisits que ha de complir l'“alta direcció”, molts dels quals ja els he esmentat anteriorment donat que són els “requisits previs” que cal complir per tal de poder implantar qualsevol model, eina o, en aquest cas, sistema de gestió de la qualitat:

- Que hi hagi un compromís de l'alta direcció de l'organització amb la qualitat i la implantació del sistema de gestió d'aquesta, i que, a més, aquest es vegi reflectit en un document de “Política de la qualitat” on s'indiqui el propòsit i els objectius de la gestió de la qualitat.
- Que es busqui l'enfocament al client i la satisfacció d'aquest com a objectiu principal de l'organització i la gestió de la qualitat d'aquesta.
- Que hi hagi una planificació de la implantació i control del sistema de gestió de la qualitat, i en el cas de la ISO 9001, que també aquesta planificació tingui: “la finalitat de complir els requisits [de la norma]” i “mantenir la integritat del sistema de gestió de la qualitat”.
- Que “les responsabilitats i autoritats estiguin definides i siguin comunicades dins de l'organització” és a dir, que l'alta direcció de l'organització estableixi quins són els responsables de la qualitat d'aquesta i ho comuniqui a la resta del personal havent d'haver “processos de comunicació adequats dins l'organització”. La ISO identifica, també, la

necessitat d'establir qui serà el responsable màxim de la gestió de la qualitat, un representant de l'alta direcció que farà de pont entre aquesta i el personal per assegurar la implantació del sistema de gestió de la qualitat, i l'enfocament d'aquest a la satisfacció del client (AENOR, 2008, 5).

La ISO també presenta un altre requisit de responsabilitat de l'alta direcció i no identificat anteriorment en l'apartat de "requisits previs": la *"Revisió per la direcció"*, és a dir, la necessitat que l'alta direcció realitzi revisions i implementacions del dit sistema de gestió de la qualitat, de forma periòdica i planificada, per *"assegurar-se la seva conveniència, adequació i eficàcia contínues"*. Aquestes revisions són el que podríem entendre com a "avaluacions" -una auditoria externa- o "autoavaluacions" -auditoria interna- del sistema de gestió de la qualitat, les quals he descrit anteriorment -a l'apartat de "definició del concepte de gestió de la qualitat"-, les quals es realitzen un cop implantat el sistema de gestió de la qualitat per tal de valorar la utilitat d'aquest i quines "oportunitats de millora" es troben al avaluar la gestió de la qualitat que es realitza a la organització mitjançant el sistema presentat per la ISO 9001. La ISO 9001 també identifica les dades en les que l'avaluació o autoavaluacions hauria d'incidir més: *"els resultats d'auditories", "la retroalimentació del client", "l'acompliment dels processos i la conformitat del producte", "l'estat de les accions correctives i preventives", "les accions de seguiment de revisions per la direcció prèvies", "els canvis que podrien afectar el sistema de gestió de la qualitat, "les recomanacions per a la millora"* (AENOR, 2008, 6).

Pel que fa a l'apartat *"6. Gestió dels recursos"*, en aquest se'ns identifiquen els requisits del sistema de gestió de la qualitat de la ISO 9001:2008 en relació a la gestió dels recursos materials, d'infraestructures i personals, necessaris per a la realització dels processos, productes i serveis de l'organització (AENOR, 2008, 6). En aquest apartat la ISO fa molta incidència en la gestió del personal de l'organització i la necessitat de tenir un personal preparat *"competent amb base en l'educació, formació, habilitats i experiència apropiades"*, i al que proporcionem la suficient informació i formació entorn al sistema de gestió de la qualitat per tal que sigui *"conscient de la pertinència i importància de les seves activitats i de com contribueixen a l'assoliment dels objectius de la qualitat"*. També destaca la importància del "ambient de treball" i requereix que aquest sigui gestionat *"per aconseguir la conformitat amb els requisits del producte"*, de manera que cal preveure unes bones condicions de treball per al personal i per al client -o usuari- que es personi a l'organització, ja que *"el soroll, la temperatura, la humitat, la il·luminació o les condicions climàtiques"* afecten a la imatge de l'organització i, aquesta, a la qualitat que d'aquesta es percep. Pel que fa a les infraestructures necessàries *"per aconseguir la conformitat amb els requisits del producte"* la ISO n'identifica les espacials -*"edificis, espai de treball i serveis associats"*- a més de les infraestructures informàtiques -*"equip per als processos (tant hardware com software)"*, i els

"serveis de suport (transport, comunicació o sistemes d'informació)" (AENOR, 2008, 7).

L'apartat "7. *Realització del producte*" és el més extens i tècnic de tot el text de la ISO 9001:2008, donat que en aquest s'explica com aplicar la gestió de la qualitat als productes i serveis que realitza l'organització, a més de quins requisits demana la ISO per a la planificació d'aquesta realització dels productes, per als requeriments que exigeixen els clients i el tracte amb aquests i amb els proveïdors, a més de quins requisits posa la ISO sobre com ha de produir-se el producte o prestar-se el servei i com s'ha de realitzar el controls dels equips de seguiment i de mesura de la qualitat als productes i serveis, fet pel qual aquest és l'apartat més destacable de la ISO 9001 però també el més dens.

Els primers requisits que aquest apartat ens dona són els relatius a la "*Planificació de la realització dels productes*" la qual, segons ens diu la ISO, s'ha d'exercir mitjançant la gestió de processos, i la creació dels procediments necessaris per la realització d'aquests, tenint en compte: els requisits del producte, els objectius de qualitat, les activitats de control o inspecció de la producció, i el registres "*necessaris per proporcionar evidència que els processos de realització i el producte resultant compleixen els requisits*" -com els de producció, incidències, repartició de les tasques, etc. Aquesta "planificació de la realització dels productes" cal presentar-la "de forma adequada per a la metodologia d'operació de l'organització", és a dir, en forma de pautes o instruccions de com realitzar els processos a més del propis procediments on aquests es defineixen i seqüencien (AENOR, 2008, 8).

Pel que fa als "*Processos relacionats amb el client*", l'àmbit més desenvolupat de l'apartat de "*Realització del producte*" de la ISO 9001, aquest comença fent referència a la "*Determinació dels requisits especificats pel client*", la qual, ha d'incloure totes les necessitats d'aquests, també les de "*lliurament*" o d'"*altres posteriors*" com els serveis de manteniment, reciclatge o disposició final. A més de que aquesta determinació dels "requisits del producte" s'ha de realitzar, també, tenint en compte aquelles necessitats no definides pel client però "*necessàries per a l'ús especificat o per a l'ús previst*" del servei o producte, de manera que el desconegut del client d'aquestes necessitats no vol dir que no hagin d'estar, igualment, resoltes. També es parla dels "*requisits legals i reglamentaris*", els quals en el cas dels arxius serien, per exemple, el compliment de la normativa en matèria de protecció de dades<sup>10</sup> alhora de donar accés a la documentació a un usuari o a l'hora de gestionar els registres d'usuaris, per exemple. Per últim la ISO constància deixa constància dels "*requisits addicionals que l'organització consideri necessaris*" ja que la norma tampoc vol afectar en els objectius o preferències que té una organització a l'hora de realitzar un producte, per exemple, el requisit de generar una producció acotada d'una "edició limitada" per tal de només

<sup>10</sup> La llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal; i el Reial Decret 1720/2007, de 21 de desembre, d'aprovació el Reglament de la Llei orgànica 15/1999.

produir allò que necessitem com amb el model “*just in time*” elaborat per l'empresa Toyota als anys 1980<sup>11</sup> (AENOR, 2008, 8).

Aquest apartat, sobre els requisits de “*Realització del producte*” de la ISO 9001:2008 en referència als “*Processos relacionats amb el client*”, també insisteix en la importància de realitzar una “*Revisió dels requisits relacionats amb el producte*”, de manera que, si es canvien aquests requisits per “*exigències especials*” del client cal registrar aquests canvis realitzant una “*declaració documentada dels requisits*” per tal de “*confirmar els requisits del client abans de l'acceptació*” del producte o servei per aquest mateix per tal de procurar informar-lo de manera adequada i assegurar-nos la seva satisfacció amb el producte servei final. Aquest es pot, clarament, extrapolar a un arxiu donat que els ingressos de documentació extraordinaris que es realitzen a aquests estan, moltes vegades, força condicionats pels desitjos que el propietari de la dita documentació tingui i que, en la majoria de casos acaben convertint-se en condicions que aquest exigeix a l'arxiu a canvi d'entregar la documentació de manera que, en molts casos, es realitzen contractes de donació, venda o comodat<sup>12</sup> a mida a més d'altres concessions de cara al donant, com realitzar cerimònies de lliurament de la documentació o d'agraïment al donant.

A l'apartat de “*Realització del producte*”, l'últim àmbit dels “*Processos relacionats amb el client*” tracta sobre la “*Comunicació amb el client*”, és a dir, quins requisits cal implantar per tal de donar una atenció i informació adequades als clients com, per exemple, la necessitat d'implantar una gestió de les queixes i suggeriments d'aquests clients, a més del fet que, l'organització, hauria de generar i implementar unes “*disposicions eficaces per a la comunicació amb els clients*”. Aquestes disposicions servirien per tenir planificada la comunicació amb el client i poder, així, preveure les possibles situacions que es poden donar de cara a l'atenció d'aquests ja que, si s'esta preparat es més senzill reaccionar davant qualsevol exigència, modificació, consulta o queixa que ens faci un client a més, també podem aprofitar per extraure beneficis d'aquesta comunicació amb el client per a la “*retroalimentació del client*”, és a dir, obtenir dades per millorar els nostres productes o serveis, com les obtingudes amb un formulari de satisfacció d'un usuari d'arxiu, per exemple (AENOR, 2008, 9).

Un altre àmbit, que ha estat molt desenvolupat a la ISO 9001:2008, és el del “*Disseny i desenvolupament*” dels productes i serveis ja que, aquesta norma, com tots els models o sistemes de gestió de la qualitat es centra en la prevenció i no només la inspecció de la qualitat -com ja anteriorment he esmentat-. Dins del procés de “*Disseny i desenvolupament*” dels productes i serveis la ISO ens identifica els requisits necessaris entorn a: la planificació, elements d'entrada, resultats, revisió, verificació, validació i a al control dels canvis del disseny i desenvolupament.

---

11 Extret de: [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_justo\\_a\\_tiempo](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo)

12 Aquestes són les formes més freqüents de donació especial, les quals estan descrites per la llei de 10 de maig, del llibre cinquè del Codi civil de Catalunya, relatiu als drets reals, art. 531-7 a 542-22.

Per a la “*Planificació del disseny i desenvolupament*” la ISO 9001 identifica com a necessàries: la determinació de les etapes del disseny i desenvolupament; l'aplicació de revisions, verificacions i validacions de cadascuna d'aquestes etapes; la determinació de les responsabilitats i autoritats d'aquest procés de disseny i desenvolupament i l'actualització constant d'aquest “*segons sigui apropiat*”, és a dir, a determinar per l'organització “a mesura que progressa el disseny i desenvolupament” (AENOR, 2008, 9).

Pel que fa als “*Elements d'entrada per al disseny i desenvolupament*”, és a dir, els requisits i registres que prèviament s'han establert com a necessaris per a la realització del producte o servei -tenint en compte els requisits establerts als proveïdors i els exigits pels clients-, la ISO 9001:2008 recorda la necessitat de tenir tots aquests requisits identificats, per tal de que aquests siguin “complets, sense ambigüitats i no han de ser contradictoris” i comprovar que siguin “adequats”. Aquests requisits previs a la realització del producte -els elements d'entrada per al disseny- s'han de tenir en compte a l'hora de procedir a efectuar el disseny i desenvolupament dels dits productes i serveis de l'organització ja que, la gestió de la qualitat s'efectua de forma integral, integrant tots els processos, recursos -materials, personal, infraestructures-, i la gestió de les relacions amb clients i proveïdors per generar productes i serveis de qualitat “assegurada” (AENOR, 2008, 10).

La ISO 9001:2008 també defineix que els “*Resultats del disseny i desenvolupament*”, és a dir, els dissenys dels productes o serveis en si, els quals cal que siguin verificats -com a que compleixen tots els requisits que s'ha identificat com a necessaris per al producte o servei- abans de desenvolupar-los a la pràctica, abans de procedir a la producció del producte o servei dissenyat. Aquests dissenys, també han de donar suficient informació sobre els procediments de compra, producció, acceptació del producte i realització de la prestació del servei i, fins i tot, recomana incloure els detalls sobre els requisits de preservació del producte o servei i sobre les característiques per a l'ús segur i correcte d'aquests.

La norma ISO indica la necessitat de “*revisions sistemàtiques del disseny i desenvolupament d'acord amb el planificat*”, és a dir, el compliment dels requisits dels productes o serveis dissenyats, a més en aquestes revisions també s'ha de comprovar si hi han errors al disseny per tal de solucionar-los i documentar-ho tot als registres dels resultats d'aquestes revisions i les incidències que en aquestes succeeixin. La norma també proposa la necessitat de la “*verificació del disseny i desenvolupament*”, posterior a la revisió, per tal d'assegurar que els resultats dels dissenys són correctes i compleixen amb tots els requisits necessaris havent, també, de realitzar un registre dels resultats de verificació i qualsevol incidència durant aquest procés (AENOR, 2008, 10). La ISO 9001 també fa referència a un procés de “*Validació del disseny i desenvolupament*” per assegurar que el producte resultant “és capaç de satisfer els requisits per a la seva aplicació

especificada o ús”, validació que es realitzarà abans del “lliurament o implementació del producte” i que també serà documentada a través dels registres dels resultats de la validació i de les incidències que al dit procés succeeixin. Aquesta norma, també menciona la necessitat de mantenir un “*Control dels canvis del disseny i desenvolupament*” per tal de documentar aquests, als “*registres dels resultats de la revisió dels canvis i de qualsevol*” incidència, i havent de revisar, verificar i validar tots els dits canvis abans de posar-los en pràctica al disseny i desenvolupament d'aquest mateix, com s'ha de fer amb tots els dissenys dels productes i serveis de l'organització ja que, amb la revisió inicial, la verificació dels requisits i la validació del disseny s'assegura la creació de dissenys sense errors i, per tant, els productes i serveis resultants d'aquests dissenys s'assegura que seran sense errors (AENOR, 2008, 11).

En aquest apartat sobre la “*Realització del producte*” també es tracta el “Procés de compres”, tractant-se els requisits de la ISO 9001:2008 sobre com s'han de realitzar les adquisicions dels recursos necessaris per a aquesta realització dels dits productes segons s'ha determinat, prèviament, als procediments documentats dels processos de realització d'aquests. De manera que l'organització ha de establir uns “*requisits de compra especificats*”, a més de procediments de control sobre els productes adquirits i sobre els procediments i el personal -que executa els productes que adquirim- dels proveïdors ja que, l’*“impacte del producte adquirit en la posterior realització del producte o sobre el producte final”* és considerable i cal assegurar la qualitat, fins i tot, abans de la realització del producte o servei de la nostre organització. La ISO també té en compte la necessitat d'establir processos de verificació dels productes o recursos adquirits, a partir d'inspeccions -com els controls d'entrada de partides dels proveïdors- per tal de comprovar que aquests compleixin els requisits de compra que, prèviament, s'han exigit proveïdors per tal de seleccionar a aquests i no a uns altres, per tant, caldrà no només fer una selecció i verificació dels recursos, sinó també dels proveïdors que ens els proporcionaran (AENOR, 2008, 11).

Pel que fa al procés de “*Producció i prestació de serveis*” la ISO 9001:2008 també profunditza en els requisits necessaris d'aquest procés i en les activitats que en aquest s'han de portar a terme per tal de produir productes i prestar serveis de “qualitat assegurada”, fet pel qual la ISO identifica la necessitat d'instaurar:

- Controls de la producció i de la prestació de serveis que garanteixin que aquest procediment es realitza sota “condicions controlades” a partir de disposar de la informació necessària sobre les característiques dels productes o serveis i les instruccions de treball, i de poder fer servir els equip apropiats i els equips de seguiment i mesura que tinguin constància de les condicions del producte fins i tot un cop produït o lliurat aquest.
- Un procediment de validació, dels processos de producció i prestació de productes i serveis que ja esguitin essent utilitzats, o de serveis que ja s'estiguin prestant, per tal de captar les deficiències que apareguin després de l'ús o consum d'aquests productes o serveis. Aquesta



validació haurà d'especificar: uns criteris definits de revisió i aprovació dels processos, l'aprovació dels equips i la qualificació del personal, l'ús de mètodes i procediments específics, els requisits dels registres i com haurà de desenvolupar-se la “revalidació” ja que, com hem vist abans, la ISO 9001 no deixa lloc a un procediment de comprovació únic sinó, més aviat, a una sèrie de procediments -revisió, verificació i validació- per tal de comprovar els resultats dels procediments implantats, fet pel qual aquest procediment de validació s'indica que sigui “revalidat”, o sigui, comprovat una segona vegada.

- La Identificació unívoca dels productes i serveis i el manteniment de la traçabilitat -deixar traça, deixar constància- dels procediments de producció i prestació d'aquests, durant tota la realització d'aquests dits procediments, a partir de l'ús de registres sobre les condicions de la dita producció i prestació de serveis (AENOR, 2008, 12).

En aquest apartat sobre la *“Producció i prestació de serveis”*, la norma ISO 9001 també inclou les necessitats de la gestió dels béns “propietat del client”, aquells béns que s'entreguin a l'organització *“per a la seva utilització o incorporació dins del producte”*, els quals hauran de ser: identificats, verificats, protegits i salvaguardats per evitar la pèrdua, deteriorament o ús inadequat d'aquests, i poder procedir a informar de qualsevol incidència al client, cosa que s'ha de realitzar a través de l'ús de registres. Aquesta “propietat” del client pot ésser una propietat intel·lectual<sup>13</sup>, com en el cas de l'edició i publicació d'un llibre per una editorial, o unes dades personals, com en el cas de la realització d'un procediment de consecució d'una pensió en una administració pública, fet pel qual també caldrà tenir en compte la legislació que afecta a aquestes propietats.

Per últim, pel que fa al procediment de *“Producció i prestació de serveis”* la ISO 9001 també contempla la necessitat de garantir la preservació del producte tant *“durant el procés intern”* és a dir, durant la producció i emmagatzematge d'aquest, com en el *“lliurament a la destinació prevista”*, el transport o distribució del producte o servei, havent de controlar la: identificació, manipulació, embalatge, emmagatzematge i protecció d'aquests.

La ISO 9001:2008 també contempla la necessitat d'instaurar un procediment de *“Control dels equips de seguiment i de mesura”*, els equips que durant el procés de realització del producte s'encarreguen de comprovar la conformitat dels requisits dels productes, de manera que cal “assegurar la validesa dels resultats” comprovant que aquests equips estiguin: identificats, ajustats i reajustats, calibrats o verificats periòdicament a través de *“patrons de mesurament internacionals o nacionals”* o de bases de calibratge pròpies que estiguin enregistrades. També cal que protegir els equips contra danys o deteriorament i contra ajustaments que alterin els seus resultats però, si s'arriba a detectar cap incidència, en qualsevol dels equips de seguiment i de mesura, l'organització haurà d'avaluar i registrar tant els resultats anteriors com posteriors a la dita

---

<sup>13</sup> La propietat intel·lectual està reglada pel: Reial Decret Legislatiu 1/1996, de 12 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de propietat intel·lectual (BOE núm. 97, de 22 d'abril de 1996)

incidència. A més, la ISO també té en compte els programes informàtics que s'utilitzen per a realitzar les activitats de seguiment i mesurament requerint: la conformitat de la capacitat, la verificació i la gestió de la configuració d'aquests, com un altre requisit del sistema de gestió de la qualitat ISO 9001 (AENOR, 2008, 13).

L'últim apartat que contempla la ISO 9001:2008 és el que tracta el procediment de “8. Mesurament, anàlisi i millora” en el qual s'identifiquen els requisits relatius al: Seguiment i mesurament dels resultats del sistema de gestió de la qualitat; el Control del producte no conforme; l'Anàlisi de les dades obtingudes a tots els processos i de tots els procediments d'aquests -a través dels registres- i com realitzar la “millora contínua” de la qualitat.

Segons la norma ISO, l'organització no només ha d'assegurar la qualitat dels seus productes i serveis -a través de la conformitat dels requisits previstos per aquests-, sinó que també ha de demostrar la conformitat i buscar la millora continua del sistema de gestió de la qualitat ISO que ha implantat. Fet pel qual aquesta norma, la ISO 9001, proposa emprar diverses accions de “seguiment i mesurament” amb aquest fi:

- El control de la satisfacció del client a partir del “seguiment de la informació relativa a la percepció del client respecte al compliment dels seus requisits per part de l'organització”, informació que la norma proposa obtenir a través d’*“enquestes de satisfacció del client”* o *“d'opinió de l'usuari”* -com es podria fer en el cas dels arxius-, o a través de les “dades del client sobre la qualitat del producte lliurat” i “les felicitacions” d'aquests; també té en compte les dades obtingudes per l'organització com: *“l'anàlisi de la pèrdua de negocis, les garanties [de ventes] utilitzades i els informes dels agents comercials”* (AENOR, 2008, 14).
- La planificació i realització d'un “programa d'auditories internes” que, periòdicament, analitzin si el sistema de gestió de la qualitat està conforme: amb els requisits establerts per l'organització i els proposats per la norma ISO 9001, i si aquest sistema s'ha anat implementant per garantir-ne l'eficàcia. També cal “definir els criteris d'auditoria” a través d'un “procediment documentat” on s'especificarà: l'abast, freqüència i metodologia d'aquestes; “les responsabilitats i els requisits per planificar i realitzar” aquestes -tenint en compte que ningú pot auditar la seva pròpia feina-. Les auditories s'han de documentar a través de “mantenir registres” d'aquestes i “dels seus resultats” ja que, els “resultats d'auditories prèvies” la ISO els identifica com a dades per tenir en compte l'hora de realitzar noves auditories. Per últim les auditories han de donar lloc a la realització de “correccions i [...] accions correctives necessàries [...] per eliminar les no conformitats detectades i les seves causes”, les quals haurà de resoldre la “direcció responsable de l'àrea que estigui sent auditada” i fer-ho “sense demora injustificada”, aquestes accions correctives són, segons la ISO: “activitats de seguiment” i per tant la norma indica que “han d'incloure la verificació de

*les accions preses i l'informe dels resultats de la verificació* (AENOR, 2008, 14).

- L'aplicació de *“mètodes apropiats per al seguiment [i] mesurament dels processos del sistema de gestió de la qualitat”* els quals demostrin *“la capacitat dels processos per assolir els resultats planificats”* per tal de *“dur a terme correccions i accions correctives”* quan aquests resultats planificats no s'assoleixin.
- La realització del *“seguiment i mesura de les característiques del producte per verificar que es compleixen els requisits [d'aquests]”*, cosa que es realitza a través dels *“registres de conformitat del producte”*, com els registres de producció i els registres de revisió, verificació i validació dels productes i serveis, ja abans esmentats però que, en aquest punt, se'ns identifiquen alguns dels requisits que han de complir: *“els registres han d'indicar la(es) persona(s) que autoritza(n) l'alliberament del producte al client”* ja que aquest *“alliberament”*, és a dir, l'entrega o posada a disposició d'un producte o servei al client, s'ha de realitzar només quan *“s'hagin completat satisfactòriament les disposicions planificades”*, sempre i quan no sigui el propi client que ho sol·liciti abans d'això; també se'ns indica que la periodicitat d'aquests registres ha de ser durant tot el procés de disseny, realització i alliberament del producte: *“s'han de fer en les etapes apropiades del procés de realització del producte d'acord amb les disposicions planificades [a la norma ISO]”*.
- L'establiment d'un *“procediment documentat per definir els controls i les responsabilitats i autoritats relacionades per tractar el producte no conforme”*, per tal d'assegurar que el *“producte no conforme”*, amb els requisits planificats, sigui identificat i controlat per *“prevenir el seu ús o lliurament no intencionats”*. Aquest procediment s'utilitzarà per realitzar: la eliminació de *“la no conformitat detectada”*; la reparació -i registre i verificació posterior d'aquesta reparació- dels productes *“no conformes”* ja en disposició del client; l'autorització del *“ús, alliberament o acceptació”* del producte no conforme *“sota concessió a una autoritat pertinent [o al] client”*; a més de per poder garantir el impediment del *“seu ús o aplicació original”* en els casos que no hi hagi autorització per aquests (AENOR, 2008, 15).
- I l'anàlisi de les dades que demostren *“la idoneïtat i la eficàcia del sistema de gestió de la qualitat”* que serveixen per a *“avaluar on pot realitzar-se la millora contínua”* d'aquest sistema. Aquestes dades són les relatives al: resultat del seguiment i mesurament dels productes; les de conformitat dels productes amb els requisits d'aquests; les de conformitat dels recursos aportats pels proveïdors; les de mesurament de la satisfacció del client i les relatives a les característiques i tendències dels processos i productes, per tal d'observar les possibles oportunitats de dur a terme accions preventives i de millora (AENOR, 2008, 16).

Finalment, la norma ISO 9001, identifica com s'ha de realitzar el procés de *“millora continua”* de l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat, del sistema generat amb l'aplicació d'aquesta mateixa norma, segons la qual, aquesta millora contínua s'obté: *“mitjançant l'ús de la política de la*

*qualitat, els objectius de la qualitat, els resultats de les auditories, l'anàlisi de dades, les accions correctives i preventives i la revisió per la direcció*", és a dir, a partir de posar en pràctica els requisits que la pròpia norma indica que ha de complir el sistema de gestió de la qualitat generat a partir d'aquesta, els quals fins ara he estat analitzant. Tot i això, la norma ISO 9001 també especifica que s'han de prendre "accions correctives" i "accions preventives" per tal de procurar aquesta millora continua del sistema de gestió de la qualitat, accions que en aquest punt es defineixen per tal d'aclarir quins requisits han de complir aquestes.

Pel que fa a les "accions correctives", aquestes són les que s'utilitzen per eliminar les causes de la no conformitat dels productes "no conformes" -ja esmentats abans- per tal de no només eliminar el dit "producte no conforme" sinó també prevenir que es torni a donar la incidència que causa la dita "no conformitat" cosa que, segons la ISO 9001, s'aconsegueix: "*establint un procediment documentat per definir els requisits*" planificats que s'han de complir per detectar les no conformitats les quals: han de ser revisades; s'han de determinar les seves causes; cal avaluar, determinar i implementar les mesures i accions que assegurin que no es tornin a donar aquestes, a més de revisar l'eficàcia de les accions correctives preses i enregistrar els resultats d'aquestes accions (AENOR, 2008, 16). En canvi, segons la norma ISO, les "accions preventives" són aquelles que: "*eliminen les causes de no conformitats potencials per prevenir la seva ocurrència*", és a dir, que cal determinar les possibles causes de "no conformitats" i actuar de manera preventiva abans de que es donin aquestes "no conformitats", cosa que la norma diu que s'ha de fer a través d'un "procediment documentat" on definir els requisits necessaris per: "determinar les no conformitats potencials i les seves causes"; de manera que cal avaluar les necessitats d'accions preventives i determinar, implementar, revisar i enregistrar aquestes per avaluar-ne l'eficàcia (AENOR, 2008, 17).

Com hem pogut veure a través d'aquest anàlisi, dels requisits exposats a la ISO 9001:2008, aquesta esta basada es basa en els principis de l'assegurament de la qualitat o la gestió de la qualitat integral, ja abans esmentats: "*l'Enfocament al client; el Lideratge; la Participació del personal; l'enfocament de sistema per a la gestió; la millora contínua per arribar a l'excel·lència; l'enfocament basat en fets per a la presa de decisions i les relacions mútuament beneficioses amb els proveïdors*"<sup>14</sup>, essent, l'objectiu principal d'aquesta és, el d'"assegurar la qualitat" dels productes i serveis de l'organització, és a dir, assegurar la capacitat d'aquests en complir les especificacions marcades per la dita organització, les establertes requeriments legals o reglamentaris que hagin de respectar i, alhora, complir amb les necessitats presents i expectatives futures dels clients, per tal de millorar la satisfacció d'aquests. A més, la norma també incorpora la descripció de mecanismes a implantar per fer front als "productes no conformes", els productes que nosaltres anomenaríem "defectuosos", a partir d'accions preventives, que els eviten, i

---

14 Extret de: <http://www.earthnetworks.com/AboutUs/ISO90012008.aspx>

correctives, que els eliminen. L'assegurament de la qualitat també té en compte la millora de l'organització i els processos i procediments per elaborar els productes i serveis d'aquesta, com a part necessària per al a millora de la qualitat dels anteriors, a més del control dels proveïdors i de la bona feina dels treballadors propis de manera que, es pugui donar la millora continua de l'organització i del propi sistema de gestió d'aquesta qualitat, a partir de l'avaluació dels errors, per evitar-los, i la potenciació de les oportunitats de millora (Moreno i Tort-Martorell, 2004, 37).

#### **4.1.2 Valoració de l'aplicació de la ISO 9001 als arxius**

En aquest apartat realitzaré una valoració de la norma ISO 9001:2008, en relació amb l'aplicació d'aquesta als arxius municipals, la qual efectuaré a partir de les dades extretes de l'anàlisi efectuat sobre aquesta, anteriorment, a més d'a partir d'altres dades extretes, tant de bibliografia científica sobre el tema -obres, articles i estudis sobre la ISO 9001, els seus avantatges i desavantatges-, com de les experiències d'experts que han realitzat procediments la implantació de la ISO en alguns arxius comarcals de Catalunya -a causa de la política de la Subdirecció General d'Arxius i Gestió Documental de Catalunya orientada a aplicar la ISO 9001 als arxius comarcals-, les quals he recollit a través d'entrevistes a: Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental i Joan Ferrer Godoy, actual director de l'Arxiu Històric de Girona i antic director de l'Arxiu Comarcal del Ripollès, a més d'a través de les dades expressades a les memòries anuals de la Subdirecció General d'Arxius i de cadascú dels arxius comarcals -i també alguns arxius històrics- en els quals s'ha implantat aquesta norma per tal de generar un sistema de gestió de la qualitat.

Aquesta valoració l'exposaré a través de la identificació i definició dels principals avantatges i desavantatges que la implantació de la ISO 9001 aporta, i que podrien donar-se en el cas de l'aplicació d'aquesta norma als serveis dels arxius municipals. A l'hora d'escollir aquests, avantatges i desavantatges, he tingut en compte que puguin esdevenir paràmetres que permetin la comparació, d'aquesta norma, amb els dels models i eines de la gestió de la qualitat que també he investigat per aquest estudi, per tal de poder realitzar la ponderació final entre aquests, cosa per la qual, he seleccionat com a principals avantatges aquests set:

1. "La facilitat de comprensió" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat, per com estan descrits aquests, i els seus, als textos oficials de les entitats que els han generat.
2. "L'adaptació al sector públic" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat.
3. "La possibilitat d'autoavaluació" que presenta el sistema, model o eina de gestió de la qualitat.
4. "La reconeixença nacional i internacional" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat.
5. "El suport de l'institució creadora" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat.
6. "La possibilitat de certificació externa" d'aquests sistemes, models o eines de gestió.
7. "La facilitat d'actualització" dels dits sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluats.

En canvi, pel que fa als desavantatges que presenta la norma ISO 9001, també he fet una

selecció d'aquests identificant, i destacant-ne, els que crec que poden ser definits com els principals desavantatges que presenta aquesta i, que també poden donar-se als altres models i eines de gestió de la qualitat analitzats al meu estudi, cosa per la qual he escollit aquests cinc:

1. "La dificultat de comprensibilitat" de la norma, model o l'eina de gestió de la qualitat.
2. "La complexitat dels criteris requerits" pel sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat.
3. "La duració de la implantació" dels sistemes, models o eines de gestió de la qualitat avaluats.
4. "Els costos generats" per la implantació i implementació de la norma, model o l'eina de gestió.
5. "La dificultat d'implementació" dels sistemes, models o eines de gestió de la qualitat avaluats.

Tots aquests avantatges i desavantatges seran els que utilitzaré per valorar tots els sistemes, models i eines de gestió de la qualitat analitzats per a la meua investigació, i que, a continuació, començaré avaluant aquests en el cas de la norma ISO 9001.

#### **4.1.2.1 Principals avantatges de la ISO 9001**

##### **Avantatge 1: "La facilitat de comprensió"**

Aquest avantatge té relació amb la facilitat en que es poden comprendre els requisits i les especificacions expressades a la norma ISO 9001 per part d'un públic, com el dels arxivers municipals -a qui va dirigit aquest estudi- que tenen diferents nivells de coneixement del que és la qualitat i el que és la gestió d'aquesta i que, per tant, tindran més o menys problemes a l'hora d'entendre aquesta norma i com realitzar la seva aplicació per a implantar un sistema de gestió de la qualitat basat en aquesta.

Segons Núria Balagué -la Subdirectora del Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona-, en el seu estudi *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*, la ISO 9001 com a "norma és un document consensuat entre totes les parts interessades, que conté especificacions perquè siguin usades com a regles, guies o definicions de característiques, per assegurar que materials, productes, processos o serveis compleixen els requisits especificats" (BALAGUÉ, 2002, 3), de manera que el text de la norma ISO és una mena de "guia", on queden reflectides les regles -o requisits-, i on es defineixen els principis de com ha de ser el sistema de gestió de la qualitat. Per altra banda, segons Escobar i Cano, al seu article "Sistemas de gestión de la calidad: Una propuesta de modelo de procesos para un servicio de préstamo interbibliotecario" publicat al *Boletín de la ANABAD* núm. 54: "La norma ISO 9001 especifica als requisits que ha de reunir el SGQ [Sistema de Gestió de la Qualitat]. Aquestes condicions [els requisits de la ISO] són genèriques i aplicables a tota mena d'organitzacions amb independència de la naturalesa dels productes o serveis que presten" (2002, 2), de manera que, segons aquests autors els requeriments que indica la norma ISO són "genèrics" i amb una alta aplicabilitat a qualsevol organització.

Finalment, al unir aquestes dues concepcions de la Norma ISO, a més de la pròpia experiència que he adquirit al analitzar personalment aquesta, crec que el nivell de “comprensibilitat” de la ISO es pot valorar entre baix i gens, donat que els requisits d'aquesta són poc específics -ja que, com hem vist, aquests són “genèrics i d'aplicabilitat en qualsevol entitat- de manera que la “interpretació” que els hi donem a aquests depèn massa dels nostres propis coneixements sobre qualitat i, per tant, pot ser que la interpretació que realitzem no s'ajusti al que la norma vol dir. Això, a més, es contradiu amb el fet que la ISO 9001 pretén ser una guia -ja que és una “norma” però no es d'obligatori compliment-, la qual especifica, de forma reglamentaria, els requisits i especificacions sobre com ha de ser el sistema de gestió de la qualitat generat a partir d'aplicar d'aquesta mateixa, de manera que la necessitat d'“interpretació” d'aquesta hauria de quedar reduïda -més del que no pas esta-, ja que, tot i que la ISO 9000:2005 especifica el significat de tots els conceptes -o la majoria- que apareixen a la ISO 9001, aquests només estan definits com a vocables i no en la seva besant pràctica, i, per tant, la ISO 9001 resta poc comprensible i en mans d'“interpretacions” pel que fa a com ha d'aplicar-se, aquesta mateixa, a la pràctica.

És per aquesta necessitat d'“interpretació” que presenta la ISO, i que aquesta, com expressa Balagué: *“la interpretació de la norma [pot] semblar difícil”* (2002, 19), que la pròpia ISO 9001 preveu el fet que es puguin externalitzar: *“els processos necessaris per al sistema de gestió de la qualitat”*, a partir de contractar externament els processos *“que l'organització necessita per al seu sistema de gestió de la qualitat i que l'organització decideix que sigui exercit per una part externa”* els quals, però, *“no eximeixen l'organització de la responsabilitat de complir amb tots els requisits del client, legals i reglamentaris”* (AENOR, 2008, 2). Aquest fet mostra com, per la complexitat dels conceptes, i la dificultat de realitzar una aplicació pràctica basada en la interpretació d'aquests conceptes -els requisits i especificacions de la ISO 9001-, fins i tot es present al text de la norma ISO 9001 la possibilitat de demanar assessorament extern, o contractar externament a serveis que realitzin aquelles tasques -processos- relacionades amb la implantació del sistema de gestió de la qualitat, de manera que, la pròpia norma, amb aquest fet i amb el fet que es necessiti un altre text per a definir tots els conceptes d'aquesta -la ISO 9000-, demostra que es complexa i de difícil comprensió, comptant la incomprensibilitat d'aquesta com a desavantatge.

## **Avantatge 2: "L'adaptació al sector públic"**

Pel que fa al nivell de capacitat d'adaptabilitat de la ISO 9001, i dels principis i requisits que aquesta proposa, -com ja hem dit anteriorment- aquesta és “adaptable a qualsevol organització”, donat que els seus requisits i disposicions són “genèrics” i amb una “alta aplicabilitat a qualsevol organització” segons ens diuen els autors Escobar i Cano (2001, 2) de manera que, aquests requisits i principis són adaptables, fins i tot, a la seva aplicació a les administracions públiques, i en aquest cas, als arxius municipals. Tot això es deu a la possibilitat d'“interpretació”, i adaptació a la pràctica dels requisits ja que, com també he dit anteriorment, la ISO 9001 no especifica com

desenvolupar a la pràctica aquests requisits i especificacions que presenta, de manera que, aquests, poden rebre múltiples interpretacions i adaptacions depenent del tipus d'organització en el que s'implantin i, els requisits i especificacions pròpies que, aquesta mateixa organització, afegeixi en el disseny i implantació del sistema de gestió de qualitat elaborat.

És per aquest fet que, la ISO 9001 -i el sistema de gestió de la qualitat que aquesta preveu-, ha estat implantada en nombroses institucions públiques i, entre aquestes, a molts arxius espanyols com: “els certificats en ISO 9001: 2000, com els arxius municipals de Logronyo i Gijón i el general de la Diputació Provincial d'Alacant”, i a alguns arxius catalans com: “l'Arxiu Nacional de Catalunya [certificat] en ISO 9001: 2000, i el SGD desenvolupat en ISO 15489 de l'Agència Catalana de l'Aigua”, ja que aquesta norma ISO 9001, a més de la ISO 15489 en matèria de gestió de documents, i la ISO 30300 en matèria de gestió de la qualitat dels sistemes de gestió documentals, són les normes ISO “que més impacte estan tenint en aquests moments en els serveis d'arxiu”, segons les pròpies paraules de Eduardo Núñez al seu article “El camino hacia la normalización y la excelencia: la implantación de normas ISO en los sistemas de gestión de documentos y en los servicios de archivo”, publicat a la revista *Lligall* núm. 26 (2007, 244).

A Catalunya l'adaptació de la ISO 9001 a arribat a la pròpia Administració de la Generalitat de Catalunya, la qual, el 2 de maig de 2001 va aprovar el “Pla d'extensió de models de qualitat a l'Administració”, pla elaborat per tal de poder oferir serveis “de qualitat” i ajustats a les expectatives dels ciutadans, iniciant amb aquest una política de gestió de la qualitat a totes les administracions pertanyents a la Generalitat, i entre elles, els arxius, fet pel qual, a l'any 2003, es va realitzar la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat -basat en la sèrie ISO 9000- a l'Arxiu Nacional de Catalunya (ANC), arxiu que va rebre a l'any següent el certificat ISO 9000 (AHL, 2012, 12). Aquesta primera incursió, de la ISO 9000 al món dels arxius públics catalans, va portar, a la Subdirecció General d'Arxius i Gestió de Documental de Catalunya<sup>15</sup>, a iniciar una línia política de promoció de la gestió de la qualitat als arxius de la Generalitat, per tal d'implantar -i posteriorment certificar- sistemes de gestió de la qualitat basats en la ISO 9001 en aquests, fet pel qual “des de l'any 2006 s'implanta la norma de manera seqüencial a tota la Xarxa amb la intenció de finalitzar el procés el 2012”, segons indica la *Memòria d'arxius* de la Subdirecció (2009, 7).

Com podem veure en el mapa de Catalunya de la pàgina següent - la figura 3- la implantació de la norma ISO 9001 als Sistemes de Gestió de la Qualitat a tota la dita “Xarxa”, en referència a la Xarxa d'Arxius Comarcals de Catalunya -sota control directe de la Subdirecció d'Arxius- els quals, seguint l'experiència de l'Arxiu Nacional de Catalunya, han anant incorporant-se a aquesta política de gestió de la qualitat als arxius, per tal de “promoure serveis de qualitat en el marc de la Xarxa d'Arxius Comarcals a partir de les normes certificadores ISO”, segons indica el *Decàleg*

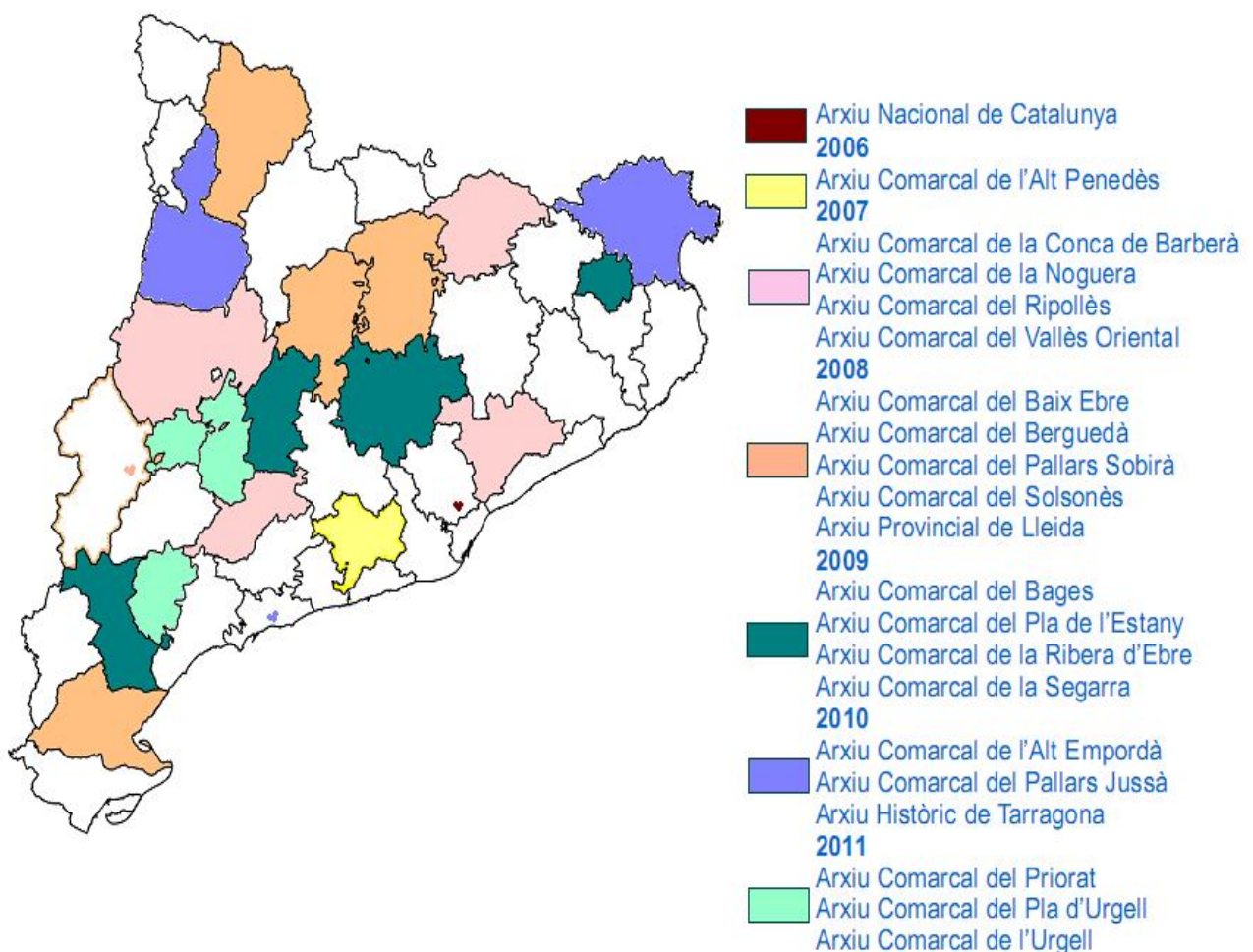
---

<sup>15</sup> Def: “organisme superior en matèria d'arxius a Catalunya i amb control sobre els arxius de la Generalitat i cert control sobre els arxius membres del Servei d'Arxius de Catalunya (SAC)”.



d'actuacions 2007-2010, elaborat per la pròpia Subdirecció d'Arxius de Catalunya, en el qual apareix com una de les línies estratègiques d'aquesta, la impulsó dels: “Serveis de qualitat i normalització implementació dels serveis de qualitat en arxius comarcals” (SUBDIRECCIÓ a, 2007, 10).

**Figura 3.** Mapa de la implantació de la ISO 9001 als arxius de la Generalitat de Catalunya durant els anys



2004 a 2011. Mapa modificat i actualitzat de l'extret de la presentació realitzada a l'ESAGED el 4 de març de 2014 per Enric Cobo. (Font: Cobo, 2014)

Per tal de veure la influència, d'aquesta política de gestió de la qualitat i certificació posterior, als arxius comarcals i altres arxius de la Generalitat de Catalunya, he elaborat un llistat dels arxius catalans amb ISO 9001 -la Taula 1, presentada a la següent pàgina-, el qual he realitzat a partir de les dades extretes de les *Memòria d'arxius* de la Subdirecció d'Arxius de Catalunya dels anys 2008-2012, i del ja esmentat Decàleg d'aquesta mateixa Subdirecció (2007).

Nom de l'arxiu	Any d'implantació de la ISO 9001	Any de certificació de la ISO 9001
1. Arxiu Nacional de Catalunya	2003	2004
2. Arxiu Comarca de l'Alt Penedès	2005	2006
3. Arxiu Comarcal de la Conca de Barberà	2007	2008 <sup>16</sup>
4. Arxiu Comarca de la Noguera	2007	2008 <sup>17</sup>
5. Arxiu Comarcal del Ripollès	2007	2008 <sup>18</sup>
6. Arxiu Comarcal del Vallès Oriental	2007	2008 <sup>19</sup>
7. Arxiu Comarcal del Berguedà	2008	2009 <sup>20</sup>
8. Arxiu Comarcal del Pallars Sobirà	2008	-
9. Arxiu Comarcal del Solsonès	2008	-
10. Arxiu Comarcal del Baix Ebre	2008	-
11. Arxiu Històric Provincial de Lleida	2008	2009
12. Arxiu Comarcal de Bages	2009	2010*
13. Arxiu Comarcal del Pla de l'Estany	2009	2010*
14. Arxiu Comarcal de la Segarra	2009	2010 <sup>21*</sup>
15. Arxiu Comarcal de la Ribera d'Ebre	2009	2010 <sup>22</sup>
16. Arxiu Comarcal de l'Alt Empordà	2010	2012 <sup>23</sup>
17. Arxiu Comarcal del Pallars Jussà	2010	-
18. Arxiu Històric de Tarragona	2010	-
19. Arxiu Comarcal del Priorat	2011	-
20. Arxiu Comarcal del Pla d'Urgell	2011	-
21. Arxiu Comarcal de l'Urgell	2011	-

**Taula 1.** Llistat alfabètic dels arxius catalans certificats amb ISO 9001. (Font: Elaboració pròpia)

Com es pot veure, a partir d'aquest llistat -i de la reflexió que fins ara he realitzat- la ISO 9001 ha estat utilitzada en molts arxius públics catalans, cosa per la qual, l'experiència d'aquests pot ajudar a facilitar el camí de l'aplicació d'aquesta als arxius municipals, a més de demostrar -de forma fàctica- l'alta adaptabilitat de la ISO al sector públic i als serveis d'arxiu públics, cosa per la qual valoraria aquest avantatge amb un nivell alt o molt alt de valoració. A més, com molts dels arxius comarcals ja disposen de sistemes de gestió de la qualitat basats en la norma ISO 9001 la seva aplicació als arxius municipals afavoriria les relacions entre aquests i la normalització del tracte i

16 Extret de: <http://www.cccb.net/arxiu/arxiu.php>

17 Extret de: <http://www.radiobalaguer.cat/portal/63/?EC=ReadArticle&ArticleID=1816>

18 Extret de: <http://www.arxiucomarcalderipoll.org/iso01.htm>

19 Extret de: "Entrevista a Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental". (V. Annex 2)

20 Extret de: [http://ca.wikipedia.org/wiki/Arxiu\\_Comarcal\\_del\\_Bergued%C3%A0](http://ca.wikipedia.org/wiki/Arxiu_Comarcal_del_Bergued%C3%A0)

21 Extret *totes els dades\** de: GENERALITAT DE CATALUNYA. *L'obtenció del Certificat de Qualitat UNE-EN-ISO 9001:2008 en prestació de serveis en els arxius comarcals de la Generalitat de Catalunya*. p. 18

22 Extret de: ARXIU COMARCAL DE LA RIBERA D'EBRE. Objectius i projectes generals desenvolupats el 2012 i valoració del seu grau d'execució. p. 4.

23 ARXIU COMARCAL DE L'ALT EMPORDÀ. Memòria de l'arxiu comarcal de l'Alt Empordà. p. 2

els processos que hagin de fer en conjunt -la transferència de documentació del municipal al comarcal, la cooperació d'aquests en activitats i serveis, etc.

### **Avantatge 3: "La possibilitat d'autoavaluació"**

Com ja he dit anteriorment -al definir la diferències entre els sistemes de gestió i els models d'excel·lència-, la ISO 9001 permet l'autoavaluació de l'organització, tot i que al text de la norma no es fa referència d'aquesta utilitzant el concepte "autoavaluació", sinó més aviat el concepte "d'auditoria interna", però aquest concepte s'ha fet molt pròxim al de l' autoavaluació -concepte que prové dels models d'excel·lència empresarial com el EFQM o el CAF-, gràcies a la evolució constant de la ISO i la seva aproximació als models d'excel·lència des de la revisió de la norma a l'any 2000 i les posteriors revisions. De manera que, aquests dos conceptes s'han apropat i volen dir gairebé el mateix, es a dir: un anàlisi intern, sistemàtic i freqüent que utilitza l'organització per tal de comprovar el compliment d'allò disposat pel sistema o model de gestió de la qualitat que s'ha implantat en aquesta, gràcies al qual, al realitzar aquesta comprovació es poden exercir accions correctives i preventives per millorar la gestió de la qualitat de l'organització, cosa que es pot fer tant amb la ISO 9001 com amb els models d'excel·lència -com els models EFQM i CAF.

La ISO, per tant, fa referència a l'autoavaluació a partir del que la norma anomena el procediment de "*8. Mesurament, anàlisi i millora*" dins del qual -com ja he dit al definir la ISO 9001- es destaca la necessitat de realitzar una "*planificació i realització d'un programa d'auditories internes*" periòdiques i sistemàtiques, per tal d'analitzar les dites conformitats: amb els requisits de la norma, els de l'organització i els especificats pels clients i els planificats al disseny dels productes i serveis de l'organització i, també, identificar les "no conformitats" d'acord amb aquests criteris i exercir, llavors, "*correccions i [...] accions correctives necessàries [...] per eliminar les no conformitats detectades i les seves causes*", tal com indica el propi text de la dita norma ISO 9001 (AENOR, 2008, 14).

De manera que, aquest programa o pla d'auditories internes, es podria assimilar amb el que és l'autoavaluació, tot i que, aquesta també té en compte la millora continua del sistema de gestió de la qualitat, de manera que, mentre amb l'autoavaluació s'analitzen de cop totes les necessitats per a la millora de la qualitat total de l'organització, divideix en parts aquest procés la ISO 9001 ja que, a més del dit pla d'auditories, la ISO també especifica la necessitat de que la direcció de l'organització efectui "revisions", de forma periòdica i planificada, del sistema de gestió de la qualitat, mitjançant les quals "*assegurar-se la seva conveniència, adequació i eficàcia contínues*" del dit sistema, gràcies a les implementacions de millora realitzades a aquest en relació als resultats obtinguts de les dites revisions, tal com diu la pròpia ISO 9001 (AENOR, 2008, 6).

La ISO a més fa referència de la necessitat constant de revisió, verificació i validació de tots els procediments destacables -els de disseny dels productes i serveis, els de realització dels productes i serveis, i els de seguiment i mesura dels dits productes i serveis-, de manera que la ISO té present en tot moment la necessitat de controlar la qualitat, tant dels productes i serveis, com dels procediments per dissenyar i efectuar aquests, fet pel qual podem dir que la ISO si permet realitzar una autoavaluació completa, és a dir, l'anàlisi total de l'organització en relació a avaluar la gestió de la qualitat efectuada en aquesta i buscar-ne la seva millora constant, tot i que, com ja he dit, la ISO ho fa amb diversos procediments i no només amb una autoavaluació total. De manera que, finalment, valoraré aquesta "possibilitat d'autoavaluació" que permet la ISO 9001 amb un nivell alt, ja que aquesta norma, tot i tenir en compte l'avaluació constant de l'organització i del sistema de gestió de la qualitat -com es fa amb l'autoavaluació-, aquesta ho fa per parts, fet pel qual pot donar-se el cas que les auditories periòdiques i les revisions dels directius no es duguin a terme a l'hora o amb els mateixos criteris, perdent-se una mica el valor d'avaluació total que representa el concepte d'autoavaluació, el qual si es present als models d'excel·lència empresarial -com els models EFQM i CAF analitzats al meu estudi.

#### **Avantatge 4: "La reconeixença nacional i internacional"**

La "reconeixença nacional i internacional" de la ISO 9001 és una característica destacable d'aquesta norma, tal com bé diuen molts autors que he consultat a l'hora de realitzar la meua investigació, d'entre els quals destaco Pere Grima i Xavier Tort-Martorell, on a la seva obra *Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000*, realitzada a petició de la Diputació de Barcelona, defineixen la família de normes ISO 9000 com: "*El model d'assegurament de Qualitat més difós mundialment*" i destaquen que, tot i haver-se creat al 1979 "*vuitanta països l'havien adoptat als inicis dels anys noranta*" (Grima i Tort-Martorell, 2004, 37).

Un altre autor que he de destacar és Eduardo Fernández Núñez, autor de l'obra *Archivos y normas ISO* (2007) i de l'article publicat a la revista catalana d'arxivística *Lligall* núm. 26 "El camino hacia la normalización y la excelencia: la implantación de normas ISO en los sistemas de gestión de documentos y en los servicios de archivo", qui identifica de forma directa aquesta "reconeixença nacional i internacional" de la norma ISO 9001 fent referència al fet que "*Aquesta norma és una de les que té més reconeixent social al estar aquesta molt estesa en l'actualitat a tot el món*" (NÚÑEZ b, 2007, 247).

Finalment, podem demostra aquesta reconeixença nacional e internacional de la ISO 9001 a partir de les dades aportades per l'entitat de certificació espanyola AENOR, la qual identifica el fet que "*Més de dues dècades després del seu desenvolupament, la certificació d'acord amb la Norma internacional ISO 9001 continua sent la certificació més implantada a Espanya, així com a la resta*

*del món*", afirmació que aquesta entitat AENOR -la entitat de certificació més coneguda i utilitzada a Espanya- acompanya de les dades que ha obtingut en relació a la certificació d'aquesta norma ISO, segons les quals: *"A finals de 2010, AENOR havia emès 26.720 certificats de Sistema de Gestió de la Qualitat, dels quals 22.993 a Espanya"*<sup>24</sup>.

A partir de totes aquestes afirmacions, i totes les dades que he analitzat al llarg de la meua investigació puc valorar que aquest norma, la ISO 9001, posseeix un gran "reconeixement social", tant nacional com internacional, fet pel qual valoraré aquesta norma amb un nivell molt alt en relació a l'avantatge de "reconeixença nacional i internacional".

### **Avantatge 5: "El suport de l'institució creadora"**

L'Organització Internacional per a la Estandardització, la ISO, l'organització creadora d'aquestes normes internacionals d'estandardització, també anomenades ISO, dona un gran suport a totes les organitzacions que vulguin implantar qualsevol de les seves normes, i en el cas de la família ISO 9000 encara més, arribant a desenvolupar diversos materials que descriuen els beneficis econòmics i socials de les normes dissenyats, segons diu la pròpia organització per a *"ser compartits amb els responsables polítics i les parts interessades, com a exemples concrets del valor de les normes"*<sup>25</sup>.

A més, d'aquests materials entre els quals podem trobar totes les dites normes desenvolupades entorn la família de normes ISO 9000 -la ISO 9000:2005 sobre conceptualització i definicions del marc de la gestió de la qualitat amb la norma ISO 9000; la ISO 9004 en relació a la implementació del sistema de gestió de qualitat ISO, etc.- també hi destaquen alguns estudis com l'*Informe UNE: UNE-ISO/TR 26122 IN: Información y documentación: Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos* (2008) o les guies de suport per a auditar aquesta dita norma ISO 9000, com la ISO 19011:2011, on es defineixen les línies a seguir a l'hora d'auditar els sistemes de gestió de la qualitat elaborats a través de la ISO 9001<sup>26</sup>. A més de les dites normes i estudis, la ISO també incorpora a la seva Plataforma de navegació en línia (OBP), altres publicacions editades per aquesta organització en matèria de gestió de la qualitat a partir de la ISO 9001, continguts que només permeten, però, tal com ens diu aquesta plataforma una *"Vista prèvia abans de comprar"*<sup>27</sup> ja que, el problema de tots aquests estudis, normes, publicacions i continguts informàtics és que són de pagament, ja que l'organització ISO es lucra de la venda de tots aquests, a més dels guanys que ja obté al concedir les certificacions homologades de les seves normes.

24 Extret de: [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp#.VAZYadd\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.VAZYadd_uVM)

25 Extret de: <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>

26 Extret de: [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486)

27 Extret de: [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486)

És per aquest fet que, tot i que si es veritat que l'organització ISO dona un gran suport a totes les organitzacions que així ho requereixin -siguin empreses, entitats o administracions públiques-, com aquest suport es previ pagament, tant per aportar la dita informació aquí indicada -els estudis, els textos de les normes, i els continguts informàtics-, com per donar assessorament a aquestes, aquest suport, és llavors, molt voluble i depèn dels recursos econòmics de que disposi l'organització, i els que destini a la implantació del dit sistema de gestió de la qualitat basat en la norma ISO, que el grau de suport aportat per l'organització ISO serà major o menor, havent de pagar per aquest, fet pel qual el valoraré amb un nivell mitjà, ja que si que dona suport però cal abonar els pagaments que l'organització a estipulat entorn a aquest suport.

#### **Avantatge 6: “La possibilitat de certificació externa”**

La certificació externa d'un sistema de gestió de la qualitat fa referència al procediment d'auditoria externa que un organització demana a una entitat certificadora, és a dir, una entitat amb potestat certificadora atorgada per l'Organisme Nacional d'Acreditació -a Espanya és la ENAC-, organisme públic que certifica la validesa d'aquestes entitats certificadores, cosa per la qual aquestes poden, llavors, auditar i certificar el bon compliment dels requisits i especificacions requerits pel tipus de sistema o model internacional escollit per tal de realitzar la implantació d'aquest dit sistema de gestió de la qualitat (ENAC, 2014, 4-5).

Aquesta certificació és, per tant: *“el reconeixement formal per una tercera part autoritzada, de la competència tècnica d'un organisme [una entitat certificadora, d'inspecció, laboratori d'assaig o de calibració, etc.] per la realització d'una activitat determinada i definida”* (MANUAL, 2009, 218), en el nostre cas la realització del procediment de gestió de la qualitat dels arxius municipals i els seus productes i serveis, servint aquesta certificació *“com a “garantia” als clients potencials que necessiten per confirmar que la Companyia va implementar un SGQ<sup>28</sup>”*, es a dir, que serveix de cara a garantir la nostra qualitat -i la qualitat del Sistema de gestió de la Qualitat que hem implantat- i poder-ho demostrar als nostres clients, els usuaris d'arxiu municipals, a través d'aquesta dita certificació. Aquesta demostració de cara als clients era l'objectiu inicial de la certificació, tal com identifica el *Manual calidad de servicio y atención al cliente* el qual especifica que: *“En un principi la importància principal per la qual les empreses buscaven la certificació en la Norma 9000 estava basada en l'exigència dels clients”* però a causa de que *“la Comunitat Econòmica Europea va començar a requerir-lis a totes les empreses a les quals els comprava algun producte, que estiguessin certificades”* s'ha donat la circumstància al món empresarial europeu de que *“Avui dia, pot afirmar-se, que pràcticament totes les empreses que vulguin exportar han de posseir el certificat ISO 9000”* (2009, 181).

28 Extret de: <http://www.pdcahome.com/4134/introduccion-a-los-requisitos-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad-basado-en-iso-9001/>

Aquest manual també identifica que *“la certificació pot ser utilitzada com un argument de màrqueting diferencial, una manera de mostrar al públic que es tracta d'una empresa preocupada pels temes de qualitat”* (MANUAL, 2009, 182), de manera que la certificació i les normes ISO estan íntimament relacionades, tot i que, com aquest mateix manual, indica: *“la certificació no és una conseqüència necessària de la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat”* a pesar de que aquest desenvolupi tots els requisits de la Norma ISO 9001, ja que la certificació és un més a més, és un element que servei per al reconeixement de la bona pràctica exercida per la nostra organització en matèria de gestió de la qualitat, i segons indica aquest mateix manual: *“és interessant considerar la certificació”* en els casos que aquesta: sigui “una exigència” dels clients o possibles clients -els nostres usuaris-; que la *“certificació sigui vista com un requisit estratègic per part de l'organització”*, i que, per tant, l'alcalde o el secretari o el regidor de cultura -el cap superior per sobre de l'arxiver/a en cap del servei d'arxiu municipal ens demani que certifiquem el sistema de gestió documental; o bé en el cas que *“la certificació sigui percebuda com una eina de gestió, donat que realitzaran auditories periòdiques del seu seguiment i s'obtindrà informació imparcial externa del grau de compliment de la Norma”* i per tant ens indicarà si el sistema de gestió documental (MANUAL, 2009, 218).

Aquest procés de certificació externa esta especialment desenvolupat entorn a les normes ISO, les quals es van crear per tal de ser referents d'estandardització internacionals i, per tant, ja es van crear amb la idea de ser certificades per tal de poder demostrar arreu del món el compliment, efectiu, dels requisits i especificacions establertes per aquestes, fet pel qual l'organització ISO coopera amb les entitats entitats de certificació facilitant, i molt aquest procediment, sempre i quan es pagui pel suport d'aquesta organització el qual, com he identificat anteriorment, és de pagament. Per tot això puc concloure que “la possibilitat de certificació externa” de la ISO 9001 és avaluable molt positivament amb un nivell molt alt de valoració.

### **Avantatge 7: "La facilitat d'actualització"**

L'últim avantatge que avaluaré sobre la ISO 9001 és la facilitat que aporta aquesta norma de cara a la seva actualització, tant pel que fa al pròpia norma en si com pel que fa al sistema de gestió de la qualitat que sorgeix de la implantació d'aquesta.

Pel que fa a l'actualització de la norma es pot dir que aquesta es permanentment actualitzada ja que, com bé diu Núria Balagué a la seva obra *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*: *“les normes ISO estan subjectes a un procés de revisió quinquennal, amb la finalitat de adequar-les a les necessitats del mercat que està en contínua evolució”* (2002, 3), de manera que aquestes normes, la ISO 9001 inclosa, són constantment actualitzades a partir de la formulació de noves versions d'aquestes mateixes que són *“revisades a base de l'experiència acumulada en la seva aplicació per part de milers*

*d'organitzacions*” (Escobar i Cano, 2002, 2), fet que es pot comprovar a través de la lectura i comparació de les diverses versions de la dita norma ISO 9001 que, des de 1994 -quan va ser formulada per primera vegada, ha estat versionada diverses vegades, l'última al 2008 (Balagué, 2002, 3).

Per altra banda, pel que fa a l'actualització que permet el sistema de gestió de la qualitat desenvolupat a través de la dita ISO 9001, puc identificar, després de l'exhaustiu anàlisi del text d'aquesta norma i després de la lectura de diverses obres, articles i publicacions referents a aquesta mateixa que, la norma ISO 9001 permet la creació d'un sistema de qualitat actualitzable a partir del criteri, ja esmentat, de les “revisions de l'alta direcció” i dels “programes d'auditories internes” eines que permeten l'avaluació del dit sistema de gestió de la qualitat i la seva implementació constant de cara a millorar i actualitzar aquest dit sistema, en relació a les necessitats i expectatives dels nostres clients, els usuaris d'arxiu, donat que aquestes necessitats i expectatives són fluctuants i canvien depenent del context, i el moment en el qual estiguem posant a disposició dels usuaris els nostres serveis i productes.

Amb tot això, puc valorar que la capacitat d'actualització de la norma ISO 9001 és molt alta i, la facilitat que aquesta permet, a l'hora d'actualitzar el sistema de gestió de la qualitat -que sorgeix de la seva aplicació- és destacable, donat que el procés més complicat és de la seva implantació i certificació, essent, molt més senzilla, la seva implementació, cosa per la qual valoro amb un nivell alt o molt alt la facilitat d'actualització d'aquesta norma ISO 9001.

#### **4.1.2.2 Principals desavantatges de la ISO 9001**

##### **Desavantatge 1: “La dificultat de comprensibilitat”**

Per tal de poder implantar la ISO 9001 es necessari, més aviat, “bàsic” entendre i reunir la informació suficient sobre aquesta norma, tant pel que fa a l'alta direcció de l'organització on s'implanti aquesta -en el cas d'un arxiu municipal seria l'arxiver en cap- com a la resta del personal d'aquesta organització. Ja que com hem vist amb l'anàlisi d'aquesta norma, el compromís de l'alta direcció i de tot el personal és un requisit indispensable per tal de poder implantar el sistema de gestió generat amb la norma ISO 9001 i per fomentar que aquesta implantació sigui un èxit.

El problema sorgeix pel fet que, com diu Núria Balagué al seu estudi *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*: “La direcció de l'organització ha de tenir informació i coneixements suficients per trobar respostes a tots els dubtes i que permetin abordar el procés d'implementació amb plena convicció. Si no s'han trobat les respostes, o aquestes han estat negatives, potser la institució no està preparada per iniciar el



*procés i ha d'optar per canvis més petits cap a la qualitat* "(2002, 9).

De manera que la "comprensibilitat de la norma" per part de l'alta direcció, i també per part del personal, són requisits indispensables per tal de poder implantar la ISO 9001 en qualsevol organització, fet que causa uns desavantatges en relació a aquesta dificultat de comprensibilitat de la norma, els quals Balagué expressa al seu estudi com el fet que: *"la interpretació de la norma [pot] semblar difícil"* tot i que l'autora la veu com un requisit necessari (2002, 19), a més també causa un altre desavantatge en relació al *"grau de coneixement de les normes ISO"* el qual, segons Balagué *"serà d'entrada molt desigual, des de qui no les ha sentit esmentar mai, fins qui les coneix més o menys superficialment però es mostra reticent perquè les vincula al món de la indústria i de l'empresa i no creu que puguin aplicar al nostre cas concret [fent referència a un centre de documentació]"* (2002, 9). És a dir, que la "dificultat d'interpretació" i la "desconeixença" de la norma poden causar, certament, la impossibilitat de la implantació de la ISO o, si més no, provocar les reticències del personal les quals es poden solucionar, segons ens expressa també Núria Balagué a partir de la "bona comunicació" des de l'alta direcció al personal per tal d'*"informar i sensibilitzar les persones que hauran d'estar vinculades al projecte [d'implantació i implementació de la ISO] i fer-les veure la Importància de la seva participació"*, aquesta autora també creu que és *"Convenient presentar de forma sintètica el contingut de la norma ISO 9001: 2000 i el seu significat a l'àmbit concret del centre de documentació"* (2002, 10).

Tot això vol dir, que caldrà facilitar la comprensió i enteniment de la norma ISO 9001, per part del personal dels arxius municipals on es vulgui aplicar aquesta, a més d'especificar-lis quin paper tindran en la seva implantació i en la seva aplicació diària als serveis d'arxiu, per tal de facilitar el procediment d'implantació i els futurs processos d'implementació del sistema de gestió de la qualitat elaborat a partir dels requisits d'aquesta norma, cosa que també requereix temps, com bé diu Balagué: *"És summament important que les persones disposin de temps suficient per assimilar la filosofia i la terminologia ISO"* (2002, 19).

El problema real sorgeix de la dificultat de comprensió i assimilació dels conceptes i requisits presentats a la ISO 9001, els quals poden arribar a ser molt tècnics -com he pogut comprovar mentre realitzava la definició d'aquesta norma-, la qual cosa també indica al seu estudi Balagué com *"El principal repte que es presenta al documentalista és la traducció de tot el seu know how [el "saber fer"] al "llenguatge ISO"* (2002, 13), ja que per tal de poder implantar el sistema de gestió de la qualitat basat en la ISO 9001 cal, a més d'entendre-la, saber com interpretar els seus requisits per tal de poder-los complir en el cas concret de la nostra organització, en el nostre els arxius municipals. De manera que cal fer una immersió en el "llenguatge" de la qualitat, per tal de poder elaborar tots els procediments per a la implantació de la "gestió per processos", i per poder redactar tota la documentació que aquesta norma exigeix per tal de poder-la implantar

correctament: la política de qualitat, el manual de gestió d'aquesta i tota la documentació relacionada amb la identificació i descripció dels requisits dels nostres serveis i productes, a més dels que demanem als nostres proveïdors i els que ens demanen els nostres clients, els nostres usuaris, dels quals haurem de recollir les seves expectatives, i tot complint els requeriments de la ISO, d'aquí la importància d'entendre la norma.

Però és, certament, difícil de comprendre aquesta norma, no només pel vocabulari tècnic que empra -provinent del món empresarial-, sinó perquè tots els seus conceptes estan molt relacionats entre ells i el no arribar a comprendre bé algun d'aquests posa en perill l'entinem de tota la resta, cosa que dificulta el poder aplicar aquesta norma per realitzar el nostre sistema de gestió de la qualitat. És per tot això que, personalment, crec que és millor començar a poc a poc el camí de la gestió de la qualitat als arxius municipals i implantar aquesta norma quan ja hagem realitzat altres accions en pro de la millora de la qualitat dels nostres serveis, com començar realitzant la gestió de processos d'aquests i redactant els procediments que farem servir com a referència a l'hora de dur a terme aquests ja que crec que, aquest desavantatge sobre la "dificultat de comprensibilitat", és d'un nivell alt o molt alt en el cas de la ISO 9001.

Tot i això, si es rep un fort suport dels superiors directes de l'arxiu municipal -l'alcalde, el secretari o el regidor de Cultura en el cas que l'arxiu formi part de l'àrea de Cultura- i aquests aporten recursos suficients per a facilitar la implantació de la ISO, es podria contractar els serveis d'assessors que facilitarien aquesta necessitat de "comprensió" de la norma i tot el tema de la redacció de la documentació necessària per a la seva implementació, ja que com hem dit anteriorment -a l'apartat d'avantatges-, molts procediments necessaris per a la implantació de la ISO 9001 són fàcilment externalitzables i, a més, al ser la norma més utilitzada en la gestió de la qualitat basada en un sistema de gestió d'aquesta i, per tant, és fàcil torbar -i a un preu raonable- assessors que ena ajudin i, fins i tot, que estiguin especialitzats a la implantació d'aquesta norma al sector públic i a serveis d'informació o documentació, fent més fàcil l'adaptació d'aquesta norma.

### **Desavantatge 2: "La complexitat dels criteris requerits"**

La ISO 9001 és una norma molt tècnica on s'estipulen tots els requeriments, que l'organització ISO creu que són necessaris, a l'hora de desenvolupar un sistema de gestió de la qualitat que abasti tota una organització -ja sigui pública o privada-, des dels recursos materials d'aquesta -controlant als proveïdors i la qualitat d'aquests-, a la gestió dels recursos personals -els treballadors de l'organització i com es procura per a que estiguin implicats i formats entorn al seu paper al sistema de gestió de la qualitat-, a més de tenint en compte la satisfacció del client, i la conformitat dels productes i serveis elaborats amb els requisits de la norma i els estipulats per

l'organització- a partir del control de la qualitat d'aquests mitjançant revisions, verificacions i validacions constants, a més de la revisió total del sistema per part de la direcció de l'organització, i un programa d'auditories internes que permeten l'avaluació del dit sistema de gestió de la qualitat i la seva millora constant.

De manera que, com podem veure amb aquest resum de tots els criteris o requeriments que demana la ISO 9001, es fàcilment identificable la complexitat que tots aquests representen, els quals, a més, no són els únics ja que, per tal de desenvolupar aquest dit sistema de gestió de la qualitat, també cal tenir en compte la gestió documental de l'organització, la qual, ha de procurar la documentació a través dels registres que especifica la norma ISO de tots aquells controls de seguiment i mesura realitzats als productes i serveis, i també, als dissenys d'aquests i als dissenys dels procediments mitjançant els quals s'elaboraran aquests mateixos.

Per tant, un dels criteris més complexos dels requerits per la norma ISO 9001 és de la creació, implementació i gestió de tota la documentació necessària per a implantar, i implementar, el dit del sistema de gestió de la qualitat generat amb l'aplicació de la dita norma, havent-se de generar una gran sèrie de documents: la planificació de la qualitat, la planificació de la formació del personal en relació a la gestió de la qualitat, les especificacions del disseny on estan descrits els requisits dels productes i serveis amb relació a les expectatives dels clients -els usuaris d'arxiu-, els contractes amb les empreses proveïdores per controlar els nostres recursos materials i la qualitat d'aquests -que afecta a la qualitat final dels nostres productes i serveis-, a més d'haver de realitzar tota la documentació relacionada amb la gestió dels processos de l'organització -com el mapa de processos i els procediments descrits d'aquests processos- a més de la documentació necessària per al procediment de seguiment i mesura abans esmentat -els registres de revisió, validació i verificació requerits, els registres de les no conformitats i dels productes no conformes i els registres d'incidències de qualsevol tipus-. De manera que, només amb la generació i gestió de la documentació requerida pel sistema ja resulta complexe la seva implantació, a la qual també cal sumar la necessitat de generar aquests dos sistemes més, ja esmentats, el sistema de gestió dels processos de l'organització i el sistema de seguiment i mesura.

Pel que fa a la gestió dels processos, aquesta, a més de ser complicada pel fet de realitzar-la -haver d'analitzar i descriure tots els processos de l'organització per tal de procedimentar-los tenint en compte els requisits de la ISO i la satisfacció dels client final, l'usuari-, aquesta també pot despertar les reticències del personal a causa de que, com diu Núria Balagué al seu estudi *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*, per tal de realitzar la gestió dels processos l'organització ha de: *“revisar amb deteniment tots els processos que realitzem actualment”* a partir de la realització d'una “auditoria de processos” la qual Balagué identifica que *“no es tracta de qüestionar les nostres habilitats professionals sinó que es realitza per poder estar en condicions de determinar quines són les coincidències i les*

*mancances i aspectes crítics del funcionament del centre estrictament pel que fa a cadascun dels requeriments de la norma ISO 9001" (2002, 10).*

Tot i això, al realitzar aquesta afirmació vol dir que, efectivament aquestes "auditories de processos" poden afectar al personal, fet pel qual Núria Balagué ho adverteix a la seva obra ja que, els treballadors poden sentir com li han tret certa "llibertat" a l'hora de prendre iniciatives o a l'hora de desenvolupar la seva feina, a més del fet que aquesta gestió per processos implicara el control d'aquests processos i, per tant, el control més actiu del personal i la seva feina, cosa que pot, talment, despertar discrepàncies respecte a la seva aplicació i la implantació, per tant, del sistema de gestió de la qualitat en si. Cosa per la qual, per evitar reticències, s'ha de donar a conèixer el valor a la gestió dels processos com a positiva per a la millora de l'organització, a més de procurar la implicació dels treballadors amb el sistema de gestió de la qualitat, per tal que no se'ls desperti el sentiment de que el procedimentar els processos de treball és sinònim d'haver de realitzar un "treball monòton", ja que les persones no solen estar conformes treballant sota unes normes o pautes molt ferres però, en canvi, si així se'ls demostra que la seva feina serà més eficaç i eficient, i que se'ls treu el pes de sobre d'haver d'estar alerta als errors, o no saber com actuar en situacions com les queixes o etc., el personal estarà conforme i fins i tot receptiu a la implantació de la gestió per processos que cal realitzar per implantar el dit sistema de gestió de la qualitat ISO.

Per altra banda, pel que fa al procediment de "disseny i desenvolupament", és a dir, el procediment de disseny i elaboració dels productes i serveis descrit pels requeriments de la norma ISO 9001, aquest és massa complexe i molt poc concret, ja que ens indica que cal la "revisió, verificació i validació del disseny, a causa de la necessitat d'implantar un sistema de seguiment i mesura molt estricte, el sistema definit a partir dels requisits de la ISO 9001, el qual identifica, però, que l'objectiu d'aquestes revisions, verificació i validació és el mateix "la comprovació del compliment dels requisits", a més de la documentació -a través dels registres- de qualsevol incidència que es enregistra com també dels resultats de la revisió, verificació i validació del disseny. Aquest sistema de seguiment i mesura, com es pot veure, és massa complexe ja que, si bé és cert que pot ser interessant realitzar tres anàlisis previs a la utilització del disseny o a la realització o la entrega del servei o producte -tres etapes en que es preveu aquest seguiment i mesura per evitar errors al producte o disseny desenvolupat-, també és cert que això també podria fer-se a través d'una sola validació, més acurada, on esmenar errors ja que tres comprovacions resulten massa feina dependent del nombre de productes o serveis a dissenyar. Crec que, en aquest cas, la norma és massa curosa i massa propera al sector industrial, on cal prevenir els productes amb no conformitats pel cost que resulta el malbaratament de material emprat per fer-los si cal eliminar-los, o els costos generats per tal de corregir-lo, però que en el sector serveis no cal tal control estricte, ja que amb una sola revisió correcte es poden evitar els errors de disseny,

després de fer-lo, i els errors de fabricació o realització, després de realitzar els productes o serveis, ja que més d'una revisió pot arribar a ser contraproductiva ja que el personal no es prendrà tant seriosament l'anàlisi dels serveis o productes si encara es revisaran novament.

A més, en el sector serveis moltes vegades sense la prova-error de posada en pràctica d'un nou servei no es pot comprovar la satisfacció real del client i comprovar com aquest pot, o no, ser millorable, en aquest sentit, la norma ISO està massa apegada a la producció de productes tangibles els quals han de ser dissenyats i re-dissenyats a fi de realitzar uns patrons de producció perfectes i no desapropiar cap producte elaborat, per la pèrdua material i de temps que suposa.

Per tot això, puc valorar que la norma ISO exigeix uns requisits o criteris molt complexos, els quals, a més poden despertar reticències del personal i resultar poc concrets en relació a la gestió de la qualitat dels serveis al estar, la ISO 9001, més propera al sector industrial que al sector dels serveis, tot i que aquesta procura ser generalista per tal de respondre a les necessitats d'ambdós sectors, de manera que els seus requisits poden resultar, a més a més, molt generalistes i poc concrets, per tant, es pot concloure que la ISO 9001 té un grau de complexitat de nivell molt alt, pel qual fa als seus criteris, i a la dificultat que aquests presenten a l'hora d'intentar complir-los per tal d'implantar el sistema de gestió de la qualitat estipulat per la dita norma ISO 9001.

### **Desavantatge 3: "La duració de la implantació"**

La implantació d'un sistema o model de gestió de la qualitat total és definit pel *Manual calidad de servicio y atención al cliente* com: “un procés llarg i complex que suposa un canvi de filosofia de l'empresa i els modes de gestió dels seus responsables” (2009,170).

Aquest manual també ens explica el perquè projecte d'implantació d'un sistema de gestió de la qualitat és llarg ja que requereix d'una sèrie de fases per tal de poder implantar el dit sistema de gestió i es fa seguint la Norma ISO 9001, aquestes s'inicien amb l'apertura del projecte i la presa de consciència per part de la direcció de la necessitat d'implantar la gestió de la qualitat, per la qual cosa, es comprometen amb aquest projecte d'implantació. Tot seguit, s'inicia la planificació del projecte i l'anàlisi de l'estat inicial de l'organització, per tal de poder iniciar amb la implantació efectiva del sistema de gestió de la qualitat, al qual s'inicià amb el desenvolupament de la documentació que requereix el sistema segons els requisits de la ISO 9001 -el manual de qualitat, la política de qualitat, els procediments, etc.- per tal de poder posar-les en pràctica, començant amb l'aplicació pels procediments, on es descriuen com realitzar els processos necessaris per al desenvolupament correcte dels productes i serveis, i amb aquest la implantació de la gestió per processos. Per últim, per poder comprovar la finalització del procediment d'implantació del sistema de gestió de la qualitat a través d'una auditoria interna, realitzada per la

pròpia organització -autoavaluació- o per una entitat externa -que ens pot o no certificar, depenent si es el que demanem o només demanem la seva avaluació (MANUAL, 2009, 218).

Tot i això, aquesta determinació de que el procés d'implantació de la ISO 9001 és llarg és relativa ja que, depèn de la situació prèvia des de la qual parteixi l'organització que aquest serà més o menys llarg, en general, i tal com he pogut comprovar a través d'analitzar la duració dels processos d'implantació als arxius comarcals i alguns arxius històrics provincials catalans, les conclusions de l'anàlisi es poden veure fet que es pot veure -a la Taula 1-, un llistat alfabètic dels arxius catalans amb certificació ISO 9001, al qual es pot comprovar que la mitjana de duració de la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat realitzat amb al ISO 9001 és de dos anys, tal com també indica Joan Ferrer Godoy, l'actual director de l'Arxiu Històric de Girona i qui, com antic director de l'Arxiu Comarcal del Ripollès va implantar la ISO 9001 en aquest a l'any 2007 durant, aquest procés d'aplicació i certificació de la ISO 9001 al seu centre d'arxiu "*Dos anys*" segons les pròpies paraules del dit ex-director de l'ACRI a qui vaig realitzar una entrevista entorn a la aquesta experiència<sup>29</sup>.

Per altra banda, Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental, a qui també he realitzat una entrevista -donada la seva experiència en la implantació i implementació de la ISO 9001 al dit arxiu comarcal-, va fer referència a tota la duració del procés d'aplicació i certificació de la ISO 9001 identificant, però, que "*El procés inicial de formació i implantació va ser aproximadament d'un any entre que es va iniciar i es va obtenir la primera certificació (de març de 2007 la primera reunió preparatòria fins a passar la primera auditoria externa de certificació, abril de 2008)*"<sup>30</sup>. De manera que, la mitjana del procés és de dos anys tot i que, poden haver casos, com el de l'ACVO en que la implantació sigui més ràpida gràcies a la bona predisposició inicial de l'organització en relació amb aquesta implantació, tal i com he fet referència anteriorment.

Per tant, puc concloure que la duració de la implantació pot ser relativament llarga, entre un i dos anys, fet que a més pot allargar-se ja que, com fa referència a la seva obra *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*, Núria Balagué identifica que "*La implantació d'un sistema de qualitat basat en la família de les normes ISO 9000 no pot afrontar sense abans haver dedicat un temps prudencial a assentar les bases de la nova estratègia de qualitat, i que aquesta reflexió estratègica ens hagi portat a pensar que aquesta és la millor de les opcions*". Això vol dir que, a més, "seria prudencial" dedicar un temps extra a "*assentar les bases de la nova estratègia de qualitat*" (2002, 8), és a dir, que cal gestionar el canvi en relació a la implantació de la gestió de la qualitat, i el que això significa, i permetre

29 Extret de: "Entrevista a Joan Ferrer Godoy, actual director de l'AHG i antic director de l'ACRI". (V. Annex 3)

30 Extret de: "Entrevista a Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental". (V. Annex 2)

l'assentament dels coneixements -entorn aquest nou sistema de gestió de la qualitat- per part dels treballadors, tot això per procurar facilitar la implantació i posterior aplicació correcte del dit sistema ja que, la implantació no implica que, finalment, l'organització faci servir el dit sistema de gestió de la qualitat, i la importància d'aquest no és el fet de tenir-lo sinó el de fer-lo servir, cosa que també identifica Balagué a la seva obra, la qual diu, en referència al valor de la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat, que: *"No es tracta d'aplicar únicament solucions puntuals sinó d'actuar tenint en compte la totalitat"* (2002, 20).

Per tot això, valoraré amb un nivell alt pel que fa a la duració de la implantació del sistema de gestió de la qualitat generat través de la aplicació de la ISO 9001, ja que, a pesar de que la mitjana és de dos anys en qüestió d'implantar-la i obtenir un certificat conforme aquesta implantació es correspon als criteris de la norma, crec que la implantació real de la ISO 9001 pot arribar a ser més llarga encara, pel fet que cal assentar aquesta per tal que sigui, realment, aplicada i efectiva.

#### **Desavantatge 4: "Els costos generats"**

En relació als costos que es generen amb la implantació, les auditories i la certificació del Sistema de gestió de la qualitat generat amb la implantació de la ISO 9001, aquest ens l'identifica Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental, qui en l'entrevista que el vaig realitzar va contestar a la meua pregunta sobre el "cost relatiu al que pot arribar a tenir la aplicació i certificació i els recursos necessaris per efectuar-la" Xavier Pérez va respondre, molt sincerament, identificant que aquesta *"Podia costar de 2500 a 5000 euros anuals depenent del nombre de reunions de consultoria, auditoria interna i externa, i depenent dels preus que pogués cobrar l'empresa certificadora i la consultora"*<sup>31</sup>.

Per altra banda, Joan Ferrer Godoy -com a antic director de l'Arxiu Comarcal del Ripollès on va implantar la ISO 9001-, identifica el fet que el cost de la implantació de la ISO 9001 en un arxiu és *"A més de diners perquè les empreses acreditades certifiquin els procediments en aplicació de l'estàndard ISO, és necessari destinar-hi cert temps de la jornada laboral habitual per tal de fer un seguiment dels procediments i actualitzar i promoure accions de millora contínua"*, segons la resposta que aquest mateix va donar a una de les preguntes del meu qüestionari<sup>32</sup>.

De manera que, a més dels costos generats per les auditories internes i externes, i aquells generats per la cerca d'assessorament extern, i per rebre i renovar la certificació de la ISO 9001, ja que aquesta certificació només té "un període de 3 anys de validesa"<sup>33</sup>, també cal sumar els

31 Extret de: "Entrevista a Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental". (V. Annex 2)

32 Extret de: "Entrevista a Joan Ferrer Godoy, actual director de l'AHG i antic director de l'ACRI". (V. Annex 3)

33 Extret de: *file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE%20MASTER/Fonts/isos/procedimiento\_implantacion\_iso\_9001%20CADUCIDAD.pdf*

costos generats per la feina realitzada des de la pròpia organització que vol implantar la dita norma ISO i implementar-la per tal d'actualitzar aquesta i la seva certificació, de manera que també cal tenir en compte les hores dedicades a aquestes tasques i a les tasques en relació a la gestió de la qualitat segons el compliment de al ISO 9001, hores de feina que també s'han de sumar als costos.

A aquests costos generats per la implantació, implementació i certificació de la ISO 9001, per tal de crear i gestionar un sistema de gestió de la qualitat basada en aquesta norma, també cal sumar-li els costos relatius a la compra dels textos de les normes ISO, ja que aquests no són gratuïts ni estan disponibles de forma pública, sinó que cal comprar-los a la pròpia organització ISO o a l'entitat certificadora de la seva traducció a la nostra llengua -en el nostre cas a AENOR-, costant cadascuna d'aquestes normes, la ISO 9001:2008 i la ISO 9000:2005 -necessària per ser el text on estan definits els conceptes que permeten interpretar la ISO 9001-, entorn als 50€ cadascuna en la seva versió en castellà i català i entorn als 75€ en la seva versió en anglès o francès<sup>34</sup>, a més si també ens cal la ISO 9004:2009 per tal d'implementar i millorar el sistema de gestió de al qualitat generat a través de la sèrie de normes ISO 9000, aquesta norma també es sumara als costos amb un preu de 61€ en espanyol i més de 90€ en anglès o francès<sup>35</sup>.

Per tant, puc concloure, que els costos generats entorn al ISO 9001, i el sistema de gestió de la qualitat que d'aquesta es genera -tant per la implantació, la implementació, com per la certificació d'aquest-, poden ser valorats com a alts o molt alts i, per tant, són un desavantatge a tenir en compte a l'hora de valorar aquesta com a sistema a implantar per a la gestió de la qualitat dels arxius municipals.

#### **Desavantatge 5: "La poca adaptabilitat a la gestió de serveis"**

Finalment, l'últim desavantatge que tindre en compte, a l'hora de valorar el sistema de gestió de la qualitat generat per la ISO 9001 en relació a la seva aplicació als arxius, és el desavantatge relacionat amb la poca adaptabilitat de la dita norma a la gestió de serveis, i en particular a la gestió dels serveis d'arxius municipals. Com ja he identificat anteriorment, la Subdirecció General d'Arxius i Gestió Documental de Catalunya ha emprat aquesta norma, la ISO 9001, com a sistema de gestió de la qualitat ha implantar i certificar en els arxius que aquesta controla: els arxius de la Xarxa d'Arxius Comarcals de Catalunya, l'Arxiu Nacional de Catalunya i alguns arxius històrics entre d'altres, a partir de l'experiència dels quals he pogut comprovar l'alta adaptabilitat de la norma ISO 9001 als serveis públics i, més encara, als serveis d'arxius públics, fet pel qual és pot dir que la seva adaptabilitat als arxius municipals serà, per tant, alta.

Tot i això, també cal dir que, la ISO es tant adaptable donat que els seus requisits són molt generalistes i, per tant, poc concrets i necessitats d'ésser interpretats per ésser adaptats a les

34 Extret de: [http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0042135#.VAGZ4dd\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0042135#.VAGZ4dd_uVM)

35 Extret de: [http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?codigo=N0044092&tipo=N#.VAGbl9d\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?codigo=N0044092&tipo=N#.VAGbl9d_uVM)



necessitats de cada organització, i a més, com diuen al seu article “Sistemas de gestión de la calidad: Una propuesta de modelo de procesos para un servicio de préstamo interbibliotecario” Rosa Escobar i Antonio Cano: *“Els requisits que s'han de complir per a la prestació dels serveis no estan establerts explícitament en la família ISO 9000”, ja que aquesta norma “No s'especifica com ha de ser el servei ni quines característiques i rendiments preestablerts s'han d'assolir”, sinó que és amb “el compliment dels requisits pactats el que determina finalment la conformitat o no del servei”* (2002, 3).

De manera que, sí, la norma ISO és molt adaptable als serveis públics, però no és gens concreta en referència a com cal interpretar-la i aplicar-la de cara a implantar aquesta norma ISO 9000 als dits serveis, de manera que, crec que sospesant l'alta adaptabilitat amb la falta de concreció de la ISO 9001 puc valorar la seva adaptabilitat als serveis com a mitjana o alta, però en cap cas baixa ja que, si que és cert que la falta de concreció fa més difícil la seva aplicació pràctica als serveis públics, però, en canvi, no afecta a la seva capacitat d'adaptabilitat a aquests, la qual és, com ja he dit en varies ocasions, d'alt nivell.

#### **4.2 Definició i valoració de l'aplicació dels models EFQM i CAF als arxius**

En aquest apartat definirem i valorarem el model EFQM i el model CAF, els quals, a més de ser dos exemples de models d'excel·lència empresarial basats, per tant, en els principis promulgats per la concepció de la “Gestió de la Qualitat Total” desenvolupada per Kaoru Ishikawa -com ja he explicat anteriorment-, també comparteixen uns principis comuns formulats per la EFQM, la *Foundation for Quality Management* o Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat -en català.

La Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat, o la EFQM -com la mencionaré a partir d'ara-, és una organització sense ànim de lucre que fou creada al 1988, a partir de la conformació de diverses entitats i empreses membres, i amb el suport de 14 grans companyies europees: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, FIAT, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer i Volkswagen, que participaren en la constitució d'aquesta dita fundació (MORENO, 2007, 69). En l'actualitat, aquesta fundació -amb seu a Brussel·les- té el suport de la Comissió de la Unió Europea, i compta amb més de 800 membres entre empreses i entitats de tota Europa, essent l'objectiu principal d'aquesta, de fundació la EFQM, la promoció del desenvolupament de l'“excel·lència” en les organitzacions europees -tant si són empresarials com si no-, per tal de millorar la qualitat i eficiència d'aquestes, a partir de la posada en marxa de projectes de Gestió de la Qualitat Total (RAUTE, 2011, 11).

Va ser aquesta Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat la qual, al 1991, per tal de desenvolupar els dits projectes d'implantació de la Gestió de la Qualitat Total a les organitzacions europees, va crear el Premi EFQM, el primer Premi Europeu de la Qualitat -concedit per primera vegada al 1992-, a partir del qual es desenvolupar, al 1999, el model amb el mateix nom: el Model EFQM (MADERUELO, 2002, 632). Model, el EFQM -forma en la que el citaré-, a partir del qual es va generar l'altre model d'excel·lència que analitzaré al meu estudi, el Model CAF, el model “*Common Assessment Framework*” que en català vol dir “Marc Comú d'Avaluació”, elaborat a partir de l'adaptació del dit model EFQM, que realitzaren les administracions públiques europees a l'any 2000 (Grima i Tort-Martorell, 2004, 8), i que definiré i valoraré a continuació, conjuntament amb el model EFQM, model amb el qual iniciaré aquest punt del meu estudi, la definició i valoració dels principals models d'excel·lència europeus.

#### **4.2.1 Definició del model EFQM**

Com ja he dit anteriorment, el model EFQM fou creat per la Fundació amb la mateixa denominació, la Fundació EFQM -Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat- la qual, seguint l'exemple dels premis nacionals creats al Japó -el Premi Deming de 1951- i als EEUU -el Premi Malcolm Baldrige al 1987-, va crear el primer Premi Europeu de la Qualitat com a reconeixement de la bona implantació de la Gestió de la Qualitat Total a les organitzacions europees que realitzessin projectes amb aquest fi. Aquest Premi EFQM fou creat al 1991 i concedit, per primera vegada, al 1992, i va ser, a partir d'aquest mateix premi que es van anar desenvolupant els requisits d'“un model de gestió de la qualitat total europeu”, a partir del qual, poder valorar els projectes d'implantació d'aquest a les dites organitzacions europees i, així, decidir a qual atorgar-lo essent, aquests requisits, els que fonamentaren el model que va rebre el mateix nom que el dit premi pel qual es va formular aquest: el model EFQM (Casadesús, Heras i Merino, 2005, 158).

Aquest model EFQM va anar-se desenvolupant des de 1991, quan es creà el dit premi Europeu de la Qualitat, fins que foren publicades al 1999 les bases dels principis que es desenvoluparen entorn a aquest premi essent, aquestes bases, les que conformaren el dit “model d'excel·lència europeu”, el model EFQM, constituït per un conjunt de factors i criteris que al interrelacionar-se entre si defineixen com seria -en la teoria- el “model d'organització excel·lent”, una organització amb les capacitats d'aconseguir i mantenir els millors resultats possibles (MADERUELO, 2002, 633). El model EFQM es pot entendre, per tant, com un marc general de referència mitjançant el qual poder realitzar l'autoavaluació de les organitzacions tant, per atorgar el dit Premi Europeu de la Qualitat, com per implantar en aquestes organitzacions els principis estipulats al dit model d'excel·lència com a “model” a seguir, per a la gestió de la qualitat total i la millora continua de

l'organització a partir de la cerca de l'assoliment de l'excel·lència empresarial<sup>36</sup> (Grima i Tort-Martorell, 2004, 3).

Aquest marc general de referència esta format pels principis bàsics del model EFQM, nou en total, els quals també són denominats com els “conceptes fonamentals de l'excel·lència” estant, aquests, relacionats amb l'ús adequat dels recursos -materials, personals, energètics, etc.-, el compromís estable dels empleats i l'alta direcció, la planificació d'una gestió i estratègies clarament definides i compartides per tota l'organització, i la recerca continua de la millora mitjançant els processos d'aprenentatge per crear innovació a través de les oportunitats de millora (Grima i Tort-Martorell, 2004, 3). Aquests nou criteris configuren -com ja he dit- la base del model EFQM, base sobre la qual es valoren les organitzacions que utilitzen aquest model per realitzar les autoavaluacions per conèixer el seu nivell de qualitat i gestió d'aquesta, per tant, és aquesta estructura conceptual, sobre la qual es realitzen les accions correctives necessàries per millorar la qualitat de la dita organització, conceptes que, segons el *Manual calidad de servicio y atención al cliente* (2009, 170), podem subdividir-se en dos tipus: els “Criteris Agents” o els “Agents facilitadors”, que són aquells elements que ens permeten l'obtenció dels resultats, els quals, al ser analitzats conjuntament, cobreixen tot allò que fa i com ho fa l'organització, a més de cap a on es dirigeix aquesta en el futur; i els propis “Resultats” assolits per l'organització, els quals, el model EFQM analitza -i agrupa en quatre àmbits- com a indicadors que permeten el mesura ment i comptabilització de tots els èxits empresarials obtinguts per la dita organització (García i Andrés, 2008,13).

Els primers criteris estipulats pel model EFQM, els “Criteris o Agents facilitadors”, mesuren:

1. El lideratge: el qual es valora a partir d'avaluar com gestiona la Qualitat Total l'alta direcció, i els responsables de qualitat de l'organització per tal d'aportar la millora continua a aquesta, valorant-se: la implicació de la direcció en la planificació estratègica de l'organització, i la redacció de la missió, visió i valors d'aquesta, també realitzades per la direcció d'aquesta.
2. La política estratègica i planificació: criteris que s'avaluen a partir d'observar com es reflexa en aquesta planificació estratègica de la gestió de la qualitat, i en la política de qualitat establerta, és a dir, els objectius estratègics de l'organització en relació a la Qualitat Total, valorant-se: les accions entorn a aquesta política estratègica -i la formulació i implementació d'aquesta-, i les revisions d'aquesta a l'hora de generar plans, objectius i accions de millora.
3. La gestió del personal: avaluant-se com es gestiona el personal de l'organització per tal d'ajudar a aquest a desenvolupar tot el seu potencial -de forma individual, per equips i en quan a tota l'organització- a més de quina formació es dona a aquest per tal finalitat (Grima

---

36 “Als entorns més avançats es comença a suprimir la paraula qualitat -per les connotacions històriques que posseeix- enfront de l'enfocament actual relatiu a “l'excel·lència” en la gestió empresarial, com un nivell superior a la qualitat. A: <http://www.aiteco.com/norma-iso-de-calidad-modelos-excelencia/>

i Tort-Martorell, 2004, 14).

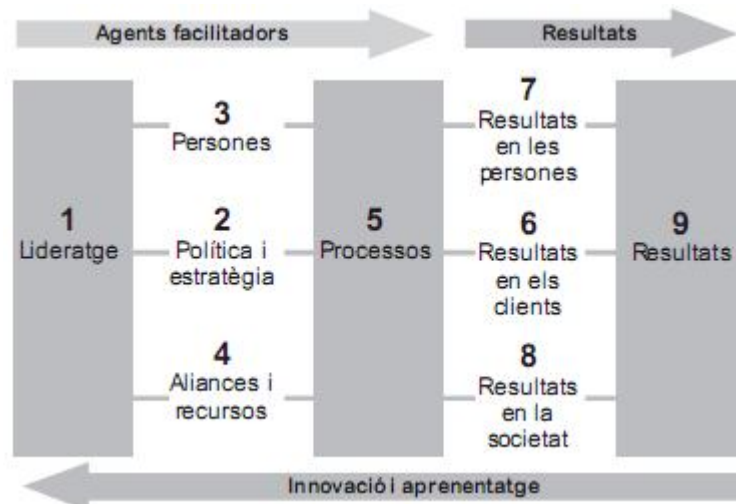
4. La gestió de les aliances i recursos: criteri pel qual s'avalua si es gestionen eficaçment els recursos amb els que compta l'organització i si es fa donant suport a la planificació estratègica de la qualitat d'aquesta, valorant-se la gestió: de les aliances externes; dels recursos econòmics i financers; dels edificis, equips i materials; la gestió tecnològica, i la gestió de la informació i del coneixement, on es té en compte la gestió documental, essent aquests els subcriteris de la gestió empresarial valorats pel model EFQM.
5. I la gestió del sistema de qualitat i de processos: últim dels "criteris agents" on es valora la gestió del sistema de qualitat i de processos a partir de la valoració: del disseny i gestió sistemàtica dels processos; la millora constant dels dits processos a través de la innovació per satisfer plenament a clients i als grups d'interès; el disseny i desenvolupament dels productes i serveis en relació a que compleixin les necessitats i expectatives dels clients; a més de la valoració de la producció, distribució i dels serveis d'atenció, dels productes i serveis en relació a la gestió i millora de les relacions amb els clients (EFQM, 2003, 14).

Els "Resultats", en canvi, es valoren a través del mesurament -per qüestionaris o formularis- de la percepció i rendiment dels quatre àmbits de resultats principals de l'organització aquests quatre:

6. La satisfacció o resultats en el client: criteri avaluat a partir del mesurament de la percepció dels clients externs a l'organització productora dels serveis o productes, essent, aquests clients els destinataris dels productes i serveis que es generen en qualsevol organització.
7. La satisfacció o resultats en el personal: aquest criteri que es mesura a través de l'avaluació de la percepció de l'organització per part del seu propi personal, de manera que són els propis treballadors de l'organització, empresa o entitat els que han d'avaluar la seva pròpia satisfacció envers a aquesta mateixa organització (EFQM, 2003, 14).
8. L'impacte o resultats en la societat: és el criteri pel qual es mesura i s'avalua la percepció de la comunitat sobre l'impacte de l'organització en aquesta i també es tindria en compte la "responsabilitat social" de les empreses amb el medi ambient, la comunitat, etc.
9. I, per últim, els resultats clau del negoci: el cinquè i últim dels criteris del EFQM són els criteris de mesura dels "resultats clau" aconseguits per l'organització, tant en matèria de rendiment -eficàcia i eficiència-, com dels indicadors "claus del rendiment", ja que els resultats s'avaluen a partir de valorar l'aconseguitment o no dels objectius de rendiment econòmic de l'organització que es valoren amb el mesurament dels "indicadors clau" -que en el cas d'un arxiu municipal serien el nombre de consultes i sol·licituds de consulta diàries, el nombre d'ingressos i transferències de documentació anuals, etc. (MANUAL, 2009, 170).

És sobre la base d'aquests nou principis o criteris que el model EFQM entén l'organització, tal i com he dit anteriorment i com es pot veure en l'esquema present a la pàgina següent -la figura 4-,

i és per tant, sobre aquesta base, que es realitza l'autoavaluació de l'organització, necessària per tal d'estipular la planificació estratègica de la implantació -i de les posteriors implementacions- de la Gestió de la Qualitat Total a l'organització, definint-se també, en aquesta planificació: l'assignació dels recursos -materials i personals-, les accions a implementar, la definició de les mesures de seguiment i control d'aquestes accions i l'avaluació dels resultats de tot plegat.



**Figura 4.** Esquema dels principis bàsics del model EFQM. (Font: Grima i Tort-Martorell, 2004, 11)

Aquesta dita planificació de la gestió de la qualitat s'utilitza sobretot, en el cas del model EFQM, per tal de determinar les línies prioritàries d'actuació, és a dir, per determinar les accions a implementar, sobre els dits criteris de l'organització, i que es prioritzen en relació a l'impacte que aquestes accions tindran en aquests, per tal de determinar, d'aquesta manera, el que és més urgent en primera instància, el que es distingeix com a "febleses" de l'organització en matèria de qualitat i, deixar, per més endavant, les amenaces i oportunitats -en relació al nivell de qualitat de l'organització- que l'autoavaluació ha diagnosticat (García i Andrés, 2008,13).

És aquesta "autoavaluació", la qual he mencionat repetides vegades fins ara, la principal innovació i eina que el model EFQM -i els models d'excel·lència en general- presenta com a mesura necessària a realitzar per aconseguir la millora continua i la gestió de la qualitat total.

Aquesta, l'autoavaluació, es pot entendre com un anàlisi global, sistemàtic i regular que es realitza sobre les activitats i resultats d'una organització, és a dir, sobre els principis o criteris agents i resultats abans esmentats, els quals són comparats amb un model de referència, en aquest cas el model EFQM, per tal de diagnosticar-ne els punts forts, febles i les oportunitats i amenaces que, en relació a la gestió de la qualitat total, presenta la dita organització al comparar-se ella mateixa -autoavaluar-se- amb el model d'excel·lència EFQM, com a model d'organització excel·lent que cal cercar a partir de la gestió de la implantació i implementació de la qualitat (Grima i Tort-Martorell, 2004, 3).

De manera que, l'autoavaluació permet dur a terme una anàlisi comparativa -coneguda al món empresarial com a *benchmarking*<sup>37</sup>- en relació als competidors, o a altres organitzacions del mateix sector considerades com a “models a seguir” per les seves bones pràctiques -en el cas del món arxivístic català aquests podrien ser l'ANC o l'AHG, per exemple-, realitzant-se aquesta anàlisi comparativa a través de diferents formes estant, entre les més utilitzades, les desenvolupades a través de les dades obtingudes per mitjà de qüestionaris, formularis o mitjançant una simulació del que seria la presentació al premi EFQM i el seguiment de les bases d'aquest, la més destacada de les tres formes d'obtenir les dades per a realitzar la dita autoavaluació.

Aquest dit anàlisi, basat en el compliment o no de les bases del Premi Europeu, es realitza a través de les dos propostes presentades a aquestes dites bases del premi: la “Targeta Explorador d'Oportunitats”, la qual serveix per detectar les oportunitats de millora i, a partir d'aquestes, elaborar la planificació de la gestió de la qualitat; i la “Matriu de Puntuació REDAR”, la qual s'utilitza per avaluar, a través d'una puntuació numèrica, els resultats positius de l'organització -en relació al nivell en que es troba la gestió de la qualitat d'aquesta-, i que estan documentats a la documentació que cal presentar per obtenir el premi EFQM (García i Andrés, 2008, 14).

Aquesta “Matriu de Puntuació REDAR” -una evolució del cicle PDCA o Roda de Deming- és considerada, segons l'obra de Pere Grima i Xavier Tort-Martorell, la *Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000*, com: “l'eina bàsica per comparar-se amb el model [EFQM]”, cosa per la qual explicaré aquesta de forma més profusa que la resta.

“REDAR” vol dir, en català: Resultats, Enfocament, Desplegament, Avaluació i Revisió, el qual prové de la versió anglosaxona del cicle de millora continua “RADAR”, acrònim de *Results, Approach, Deployment, Assessment i Review*, aquest a eina té en compte, per tal de desenvolupar la autoavaluació: l'anàlisi continu dels “resultats” -que dona inici al cicle REDAR, l'esquema del qual presentem al costat d'aquest escrit, en la figura 5--; l’“enfocament” de l'organització cap a la satisfacció al client, la millora continua, i l'aprenentatge i la innovació com a elements que procuren aquesta millora; el “desplegament” de les accions estratègiques realitzades per a la millora de la qualitat; l’“avaluació” de l'organització per determinar quines són les accions prioritàries entorn a realitzar en la següent implementació de la gestió de la qualitat; i, per últim, la “revisió” dels resultats



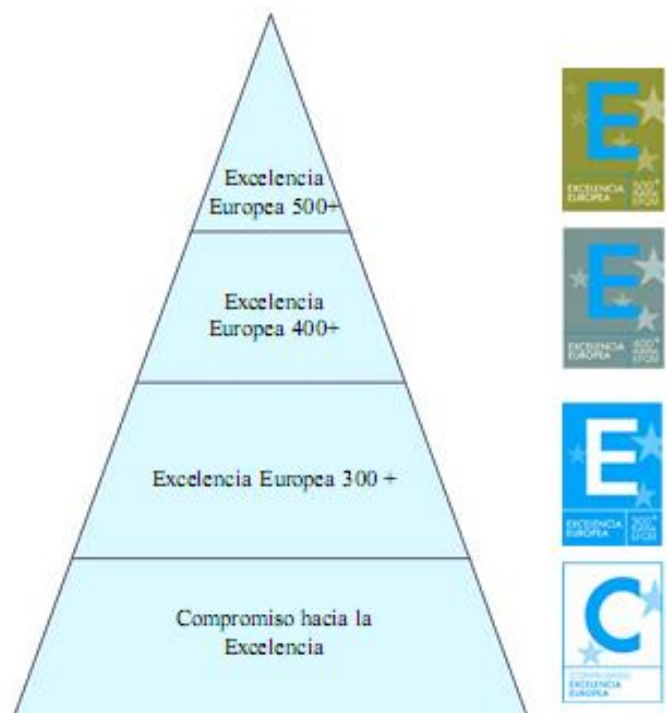
**Figura 5.** Esquema de la matriu REDAR.  
(Font: Elaboració pròpia)

<sup>37</sup> Def. *Benchmarking*: “fer comparacions amb altres organitzacions i aprendre de el que aquestes revelen”.

obtinguts per l'organització, segons les accions realitzades i les accions de millora previstes essent, tots aquests processos fins ara definits, el conjunt d'actuacions previstes en la dita eina REDAR, i que serveix com a mètode d'autoavaluació de l'organització segons el model EFQM (Grima i Tort-Martorell, 2004, 22).

La puntuació que la matriu REDAR defineix que té a l'organització, entitat o empresa analitzada a través d'aquesta eina, es pot certificar a través de la fundació EFQM, la qual, a través de la puntuació que ha aconseguit aquesta dita organització i que també pugui documentar, tant a partir de la documentació requerida per a la gestió de la qualitat<sup>38</sup> com a través de les dades recaptades sobre la satisfacció dels clients, del personal i la societat a través de qüestionaris o formularis, la dita fundació atorga un nivell o un altre d'excel·lència “certificada”, realitzant-se, aquesta “avaluació externa” -la forma en que es certifica la EFQM-, de manera proporcional als valors màxims que cada criteri o principi bàsic del model EFQM -valorats aquests al 50% entre els principis “agents o facilitadors” i els “resultats de negoci” aconseguits- essent, la puntuació màxima que contempla el dit model EFQM, els 1000 punts: 500 punts pel que fa als principis “agents o facilitadors” i uns altres 500 punts pel que fa als “resultats de negoci” aconseguits (García i Andrés, 2008, 15).

Aquesta dita “certificació externa del model EFQM” esta determinada pel reconeixement de la bona gestió de la qualitat, cosa que es reconeix a través de rebre el “premi EFQM” -ja abans explicat-, el qual es divideix en 4 categories, segons els punts atorgats -per l'avaluació de la gestió de la qualitat total desenvolupada- a l'organització analitzada, aquestes categories van: des de l'Excel·lència Europea puntuada amb més de 500 punts -com a màxima certificació del model EFQM, a part de l'aconseguint del premi EFQM en si-, fins a la mera menció del “compromís cap a l'excel·lència” que s'atorga als participants finalistes del dit



**Figura 6.** Esquema dels certificats atorgats per la EFQM en relació a la puntuació obtinguda. (Font: GRUPO, gener 2011, 29)

<sup>38</sup> A través de la documentació necessària per a la gestió de la qualitat: la política de qualitat, la planificació estratègica, el procediments elaborats per la gestió de processos, a més de tot el conjunt de registres sobre els requeriments dels productes i serveis - documentació ja descrita a la definició de la ISO 9001.

premi Europeu de la Qualitat -el premi EFQM- (GRUPO, gener 2011, 29-30), cosa que es pot veure a l'esquema de la pàgina anterior -la figura 6- on estan ordenats de més categoria a menys els dits certificats atorgats per la fundació EFQM.

Per últim, com hem pogut veure amb la identificació i definició dels criteris i tècniques expressades al model EFQM, aquest es basa en la concepció de la “Gestió de la Qualitat Total o TQM desenvolupada per Kaoru Ishikawa al 1960-1970, fet pel qual, les bases que formen aquest dit model EFQM estan influenciades per aquesta concepció. Aquests principis bàsics del model EFQM són coneguts com a “conceptes fonamentals de l'excel·lència” i estan relacionats amb l'ús adequat: dels recursos -materials, personals, energètics, etc.-; el compromís estable dels empleats i l'alta direcció; i la definició d'una gestió i estratègies clarament definides i compartides per tot el conjunt de l'organització, principis molt semblants als estipulats per la norma ISO 9001 donada la clara influència als últims temps -en les últimes versions de la norma- del principis de l'excel·lència empresarial i la Gestió de la Qualitat Total (Grima i Tort-Martorell, 2004, 3).

Finalment, acabaré realitzant una definició final d'aquest model EFQM, podent-se definir aquest com una eina de gestió empresarial en relació a la qualitat, eina que permet a les organitzacions que l'utilitzen determinar quina és la seva situació real i present, al moment que realitzen la seva autoavaluació comparant-se amb aquest dit model, en matèria de qualitat i la gestió efectiva d'aquesta en busca de l'assoliment de l'excel·lència, a més, aquest model com a “eina de gestió” també permet diagnosticar l'organització en relació a les seves debilitats i fortaleces, a més, d'estimular la recerca de solucions als punts febles que aquest dit diagnòstic -l'autoavaluació- aporta, i de permetre analitzar tant a les persones, processos i resultats d'aquesta mateixa organització en relació amb la qualitat i els objectius en relació amb aquesta que s'ha marcat la dita organització (RAUTE, 2011, 11).

#### **4.2.2. Definició del model CAF**

El model CAF significa -com ja he dit anteriorment- “*Common Assessment Framework*, és a dir, “Marc Comú d'Avaluació” en català, ja que aquest fou creat per tal de ser, com el seu nom indica, el “marc comú” en matèria de gestió de la qualitat de les administracions públiques de la Comunitat Europea, a través dels mètodes d'avaluació exposats al model EFQM, els quals, foren adaptats -per a la seva aplicació a les administracions públiques europees- pels ministeris de l'Administració pública dels diferents països de la Unió Europea participants en la primera Conferència Europea de Qualitat (Grima i Tort-Martorell, 2004, 30).

Fou en aquesta primera Conferència Europea de Qualitat, celebrada a l'any 2000 a Lisboa, quan es va presentar la primera versió del model CAF, una versió pilot de l'experiència de la implantació



i ús d'aquest nou model (Jiménez, Casals i Ruiz López, 2003, 11), la qual cosa va servir de base a la versió actual desenvolupada pel Grup de treball de Serveis Públics Innovadors -en anglès IPSG: "*Innovative Public Services working Group*"-, a petició dels Directors Generals de la EUPAN, la Xarxa Europea d'Administració Pública, conformada pels directors generals responsables de l'Administració Pública dels estats membres de la UE, la Unió Europea, els membres de la CE, la Comissió Europea, i altres representats dels països observadors -els països que es plantegen entrar a la UE o a la CE-. Aquesta xarxa, la EUPAN, té tres nivells d'actuació: el primer, relacionat amb el camp de la política, es desenvolupa pels Ministres i Comissaris responsables de l'Administració Pública dels països europeus; el segon, referent al camp de la gestió i desenvolupat pels directors generals d'aquesta xarxa; i el tercer, el camp tècnic, relacionat amb la gestió, coordinació i suport dels Grups de Treball de la EUPAN<sup>39</sup>, un dels quals és el -ja esmentat- ISPG, el Grup de treball de Serveis Públics Innovadors. Aquest grup de treball, el ISPG, fou creat -per la dita xarxa EUPAN- per tal de desenvolupar estudis, eines i un canal d'intercanvi de les bones pràctiques entre els estats membres de la UE i la CE, amb l'objectiu d'aconseguir la millora de la qualitat i eficiència dels serveis públics europeus, a través de la implantació de la gestió de la qualitat i la focalització al client en aquestes administracions públiques, encarregant-se aquest dit ISPG de la gestió de les Conferències de Qualitat per a les administracions públiques a la UE i de la redacció i implementació del Marc Comú d'Avaluació, el dit model CAF<sup>40</sup>, que a continuació procediré a definir.

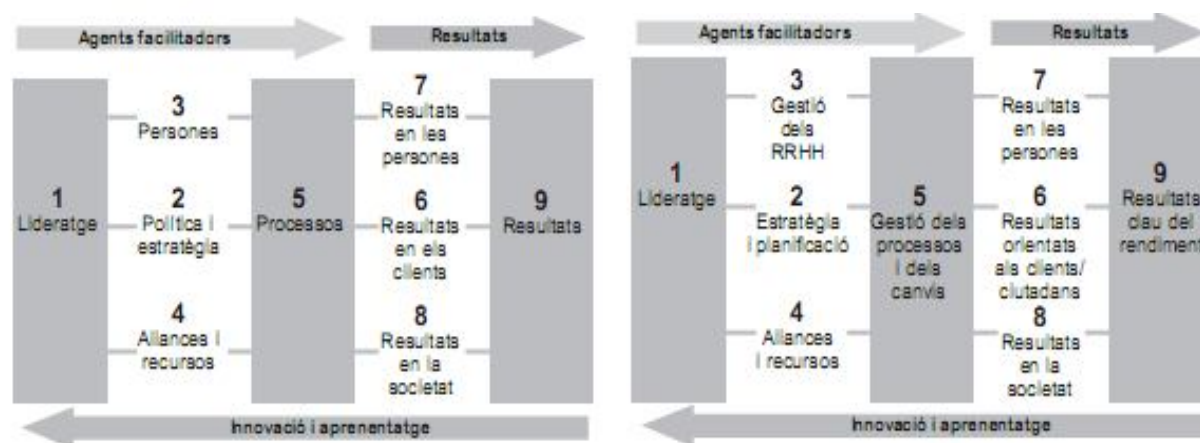
Aquest dit model CAF és -com ja he esmentat un parell de vegades- una adaptació del model EFQM a l'administració pública, cosa per la qual aquest és un model de domini públic i gratuït, el qual, pot ésser utilitzat lliurement per qualsevol organització que el requereixi, tot i que, aquest està formulat, específicament, per a la seva implantació als serveis públics de les administracions europees i no tant a les organitzacions privades, al contrari que el model EFQM, que es centra en les empreses europees, essent aquesta la principal diferència entre ambdós models: el EFQM desenvolupat per a la seva implantació a qualsevol organització europea, tot i que més centrat en les organitzacions privades ja que el seu objectiu final és la "diferenciació de les empreses europees a través de la implantació d'aquest model d'excel·lència", i l'altre, el model CAF, generat per a la seva aplicació -gairebé exclusiva- a les administracions públiques europees (Grima i Tort-Martorell, 2004, 3).

Com aquest model CAF és una "adaptació" té gairebé en comú totes les disposicions presentades al model EFQM -les quals he explicat anteriorment-, compartint els mateixos conceptes fonamentals, a més de la mateixa concepció estructural de les organitzacions, tal i com es pot veure als esquemes presentats en la pàgina següent -a la figura 2.9.- on es veu clarament com el model CAF és simplement això, una adaptació al sector públic de les administracions europees

39 Extret de: <http://www.eupan.eu/en/home/>

40 Extret de: [http://www.eupan.eu/en/working\\_groups/show/&tid=3](http://www.eupan.eu/en/working_groups/show/&tid=3)

del model EFQM ja que tenen una base conceptual i estructural idèntiques que només difereixen perquè, com es pot veure, el model CAF està adaptat en el llenguatge públic i el model EFQM està redactat en un llenguatge més aviat empresarial.



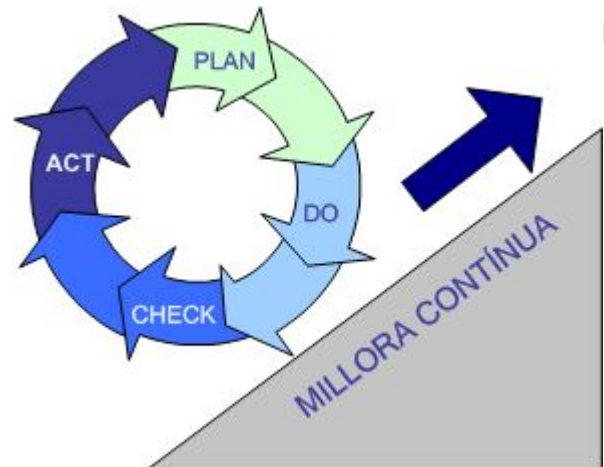
**Figura 7.** Esquemes dels principis bàsics del model EFQM (a l'esquerra) i del Model CAF (a la dreta). (Font: Grima i Tort-Martorell, 2004, 11 i 30)

De manera que per definir aquest model CAF i els seus requisits, em centraré en allò que difereix del dit model EFQM, que és el que el fa únic i el fet pel qual he decidit analitzar-lo com a part de la meua investigació, aquestes diferències són, a més de la ja esmentada adaptació d'aquest al sector públic i, en concret, als serveis de les administracions públiques europees, essent aquesta adaptació tant pel que fa al llenguatge -utilitzant els conceptes públics de "ciutadans" en comptes de clients- com dels objectius, primat la satisfacció del ciutadà a la utilització de la gestió de la qualitat proporcionada per l'aplicació d'un model d'excel·lència empresarial com a element diferenciador entre empreses.

Les altres diferències a destacar són aquelles desenvolupades per tal d'adaptar el dit model CAF al sector de l'administració pública i fer-lo més senzill que el seu dit model d'origen, el EFQM, per tal de: "1. introduir a l'administració pública [...] els principis de gestió de qualitat total i guiar per mitjà del coneixement i la utilització de l'autoavaluació, a partir de la planificació i el Desenvolupament d'activitats fins completar el cicle "Planificar, desenvolupar, controlar, Actuar" (PDCA)"; "2. facilitar l'autoavaluació d'una organització pública amb el fi d'obtenir un diagnòstic i definir accions de millora"; "3. fer de pont entre els diferents models que s'usen en la gestió de la qualitat tant en el sector públic com privat"; i "4. facilitar el *benchlearning*<sup>41</sup> entre les organitzacions del sector públic", que són els quatre propòsits principals estipulats pel propi model CAF a l'obra *CAF Educación 2010* redactada pel centre de recerca del CAF a més del EIPA -*European Institute of Public Administration* en català Institut Europeu d'Administració Pública- i la ja esmentada xarxa EUPAN, la Xarxa Europea d'Administració Pública (2012, 10).

41 Def. *Benchlearning*: "Dissenyar i establir una base de dades transregional que incorpori els indicadors regionals de la Estandardització Internacional per a l'anàlisi i l'avaluació / aprenentatge comparatius". Extreta de: <http://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/benchlearning.html>

La última i més destacable diferència entre el model EFQM i CAF és el fet -ja identificat per estar present entre els quatre propòsits principals d'aquest model abans esmentats- que el CAF fa servir el cicle PDCA en comptes de la matriu REDAR, la EFQM per tal de realitzar el procediment d'autoavaluació a partir d'aquest, però que no s'utilitza al model CAF el qual, per tal de presentar-se com a més senzill al seu model d'origen -el model EFQM-, fa servir el dit cicle PDCA com a mètode per a realitzar els procediments d'autoavaluació i per a la distribució de la puntuació que l'organització a aconseguit a través d'aquesta.



Aquest, el Cicle PDCA, també anomenat Roda de Deming després de les innovacions que aquest aporta a la metodologia creada per Shewart, és una metodologia de millora continua basada en el control de les 4 etapes PDCA, en anglès *Plan - Do - Check - Act*, es a dir, el control de les etapes de: planificació -en anglès *Plan*- de la producció i del producte; l'etapa de realització del producte, en anglès identificada com a *Do* que vol dir "realitzar"; l'etapa de comprovació de la producció i els productes, en anglès *Check*, és a dir, "comprovar"; i per últim l'etapa de "actuar" en anglès *Act*, en al qual es realitzen les accions per millorar la situació de l'empresa com les estandarditzacions, les quals serveixen per a mantenir les millores de qualitat ja aconseguides al llarg del temps. Creada per Walter A. Shewart, i millorada per William Edwards Deming (Casadesús, Heras i Merino, 2005, 19).

**Figura 8.** Esquema del cicle PDCA. (Font: <http://www.navitergrup.com/web/cat/index.html>, Naviter Grup, 2005)

Aquest Cicle PDCA és, com bé diu es diu al propi model PCDA: "*és simplement una manera de racionalitzar la gestió de la organització mitjançant la definició d'una seqüència òptima d'activitats*" de manera que, aquest cicle s'utilitza per tal de donar un ordre seqüencial a les activitats necessàries a l'hora de realitzar la gestió de la qualitat:

- Primer la planificació "*plan*" de la gestió de la qualitat i dels objectius de qualitat que l'organització pretén aconseguir, mitjançant la planificació i disseny dels productes i serveis segons els requisits i expectatives dels usuaris a qui va dirigit;
- En segon lloc la realització o "*Do*" dels procediments dels processos necessaris per a realitzar els productes i serveis planificats i la realització del seguiment i mesura dels requisits que aquest han de complir especificats per uns indicadors de resultats clau específics que són els que mesuren el grau de l'èxit aconseguit per l'organització;
- En tercer lloc cal realitzar una fase de control o "*Check*", on es comprova que els requisits previstos a la planificació s'han executat durant la realització del productes i serveis i s'ha fet

tal com i com aquests s'havien descrit als procediments i dissenyat a la fase de planificació;

- L'última fase a desenvolupar per a la gestió de la qualitat és la d'implantar les accions -“Act”- preventives i correctives necessàries per a millorar la qualitat i la gestió d'aquesta a l'organització i la present als nostres productes i serveis a partir de correccions, millores, l'estabilització de nous nivells de rendiment (CAF, EIPA i EUPAN , 2012, 81).

La distribució de la puntuació aconseguida a través de l'autoavaluació d'una organització a partir del model CAF també es realitza seguint el dit cicle PDCA, aquesta va de 0 a 100 punts, i es distribueix depenent del grau del cicle PDCA que s'hagi desenvolupat segons el criteri a avaluar, entre els nou criteris que defineix el model EFQM i que el model CAF comparteix amb aquest.

Els cinc primers criteris, identificats pel EFQM com els criteris o “agents facilitadors” -entre els que trobem el lideratge de la direcció, la política estratègica i planificació, la gestió del personal, la gestió de les aliances i recursos, i la gestió del sistema de qualitat de l'organització-, aquests es valoren a partir de la taula de la següent pàgina -la figura 2.11-, cosa que es realitza en funció al grau de desenvolupament que presenta cada criteri agent, com podria ser, per exemple, el criteri de la gestió del personal, el qual si no s'ha desenvolupat gens i no es té gairebé informació sobre aquest la puntuació que se li atorgara serà entre 0 o 10, en canvi, si s'ha realitzat una planificació, s'ha realitzat allò que s'havia planificat entorn a la gestió del personal, després s'ha controlat allò realitzat era el que s'havia planificat i, per últim, també s'han realitzat accions de cara a ajustar els processos o procediments per a la gestió del personal i millorar-los tenint en compte els coneixements adquirits doncs, en aquest cas, la puntuació per aquest agent o criteri facilitador seria la màxima, entre 91 a 100.

<b>Fase</b>	<b>Grau de desenvolupament dels agents facilitadors</b>	<b>Puntuació</b>
	No fem res en aquest camp, només tenim informació o molt anecdòtica.	0 – 10
(P) Planificar	Hem definit un pla d'acció.	11 – 30
(D) Realitzar	Estem implantant o aplicant el pla d'acció.	31 – 50
(C) Controlar	Controlem o revisem si estem fent les coses bé i de la forma correcta.	51 – 7
(A) Actuar	A partir del control o la revisió ajustem el que sigui necessari.	71 – 90
Tot el cicle PDCA	Planifiquem, implantem, controlem i ajustem sistemàticament aquest agent. Estem en un procés de millora contínua en aquest camp.	91 – 100

**Taula 2.** Taula de puntuació dels criteris agents facilitadors segons el model CAF. Taula modificada de l'extreta a (Font: CAF, EIPA i EUPAN, 2012, 42)

Els altres quatre criteris que conformen l'estructura, a partir de la qual s'entén l'organització segons el model EFQM i el model CAF -com adaptació del primer que és aquest-, aquests criteris

són els “resultats” mesurables dels quatre principals àmbits d'obtenció d'èxits, resultats que es mesuren com a resultats clau -els resultats planificats- i indicadors d'aquests resultat clau -mesura de l'èxit del resultat clau, per exemple el “nombre de consultes diàries” seria un indicador d'un dels resultats clau de l'arxiu municipal, les consultes de documentació.

Entre aquests resultats trobem els provinents de la satisfacció dels clients, els provinents de la satisfacció del personal, els que provenen de la satisfacció de la societat -l'impacte social- i els propis resultats clau aconseguits, aquells resultats que s'ha planificat aconseguir com a objectiu estratègic, tots aquests criteris es valoren a partir d'una altra taula -la figura 2.12-, sota aquestes línies present, i que atorga la puntuació depenent si s'han o no aconseguït els resultats clau i quin és el grau d'aconseguit, si no s'han aconseguït aquests la valoració seria entre 11 i 30 ja que, almenys, aquests s'han mesurat i estan identificats i s'han planificat aquests com a objectius clau i, per això, se li dona alguna puntuació tot i no haver aconseguït cap objectiu.

En canvi, si s'aconsegueixen tots els resultats clau de forma excel·lent i continua -o sigui que no són èxits temporals sinó que es mantenen en el temps-, i a més s'han realitzat comparacions entorn a aquests resultats amb altres organitzacions rellevants i valorades com a excel·lents, llavors els resultats seran valorats amb la màxima puntuació entre 91 i 100 punts, cosa que es valora per cada tipus de resultat, depenent si es la satisfacció dels clients, el personal, la societat o els propis resultats estipulats de l'organització.

<b>Grau de desenvolupament dels agents facilitadors</b>	<b>Puntuació</b>
No mesurem resultats o no tenim informació disponible	0 – 10
Es mesuren resultats i aquests mostren tendències negatives o els resultats no aconseguïxen els objectius clau.	11 – 30
Els resultats mostren tendències estacionàries o s'aconsegueixen solament alguns objectius clau.	31 – 50
Els resultats mostren un progrés sostingut o s'aconsegueixen la majoria dels objectius clau.	51 – 70
Els resultats mostren un progrés substancial o s'aconsegueixen tots els objectius clau.	71 – 90
S'aconsegueixen resultats excel·lents i sostinguts. S'aconsegueixen tots els objectius clau. Es fan comparacions amb organitzacions rellevants i resulten favorables.	91 – 100

**Taula 3.** Puntuació dels criteris resultats segons el model CAF. Taula modificada de l'extreta a (Font: CAF, EIPA i EUPAN, 2012, 43)

Finalment, acabaré aquest apartat realitzat una definició d'aquest model, el model CAF, el qual pot ésser definit com una eina per a la promoció de les tècniques de gestió de qualitat estipulades

al model EFQM, les quals, han estat adaptades -en aquest dit model CAF- amb la intenció de facilitar-ne la seva aplicació de cara a la gestió de la qualitat dels serveis públics de les administracions europees i, així, millorar la qualitat i rendiment d'aquestes administracions ja que, com es pot veure al llarg del meu estudi, es pot provar la relació directa entre la millora de la qualitat -a través de la gestió d'aquesta- amb la millora en eficàcia i eficiència de qualsevol organització, és a dir, la millora del rendiment d'aquesta organització, un dels beneficis principals de la dita gestió de la qualitat i que el dit model CAF valora amb la avaluació dels resultats d'una organització, tal i com hem pogut veure anteriorment que valora (Jiménez, Casals i Ruiz López, 2003, 11).

A continuació realitzaré una valoració dels principals avantatges i desavantatges dels models d'excel·lència EFQM i CAF, els quals, al tenir tantes característiques comunes, com fins ara he estat explicant, tenen uns valors semblants excepte en aquells aspectes que difereixen aquests models, fet pel qual realitzaré aquesta valoració dels dits dos models de forma conjunta, per tal contraposar aquells aspectes que difereixen però, també, per tal de valorar conjuntament aquells aspectes que són presents als dos models.

#### **4.2.3 Valoració de l'aplicació dels models EFQM i CAF als arxius**

Per realitzar aquesta valoració dels models EFQM i CAF, els dos models d'excel·lència que analitzaré en la meva investigació, tindrè en compte els paràmetres que, anteriorment -al realitzar la valoració de la ISO 9001- he decidit utilitzar per analitzar tots els sistemes, mètodes i eines de gestió de la qualitat del meu estudi, per, d'així, facilitar-ne la ponderació, la part final de la meva investigació.

##### **4.2.3.1 Principals avantatges dels models EFQM i CAF**

###### **Avantatge 1: "La facilitat de comprensió"**

Els models d'excel·lència, EFQM i CAF, són molt comprensibles, ja que, aquests es basen en l'anàlisi, és a dir "l'avaluació" d'uns criteris o principis fonamentals de l'organització, els quals són els mateixos en tots dos models: uns elements estructurals de l'organització, els criteris agents, entre els que trobem el lideratge, la política estratègica i planificació, la gestió del personal, la gestió de les aliances i recursos i gestió, i la gestió del sistema de qualitat i de processos; i l'avaluació dels resultats clau d'aquesta organització en relació als quatre àmbits principals d'èxits possibles de l'organització: la satisfacció del client, la satisfacció dels treballadors, la satisfacció de la societat i, finalment, la satisfacció de la pròpia organització en relació als resultats obtinguts per aquesta.

El primer, el model EFQM, és defineix a si mateix com a “*gens complex*”, a més de molt obert donat que aquest “*dona molt marge de decisió, a la pròpia organització a que esculli el nivell d'excel·lència que aquesta es marcarà com objectiu*” segons ens indica el propi text del dit model EFQM definit en línies generals en aquesta obra *EFQM: Introducción a al Excelencia, 2 Fundación Europea para la Gestión de Calidad* a la qual s'afirma, com ja he dit, la senzillesa i obertura de mides d'aquest dit model i, per tant, ens confirma el fet que aquest és, efectivament, un model molt comprensible (EFQM, 2003, 10).

Pel que fa al model CAF, aquest és, però, encara més senzill que el dit model EFQM, donat que aquest és una adaptació del primer, i per tant “*el model CAF és més lleuger i òbviament més adaptat al llenguatge i especificitats del sector públic que el del EFQM*” (Grima i Tort-Martorell, 2004, 32) donat que aquest és una adaptació al sector públic del model EFQM per tal de presentar, les criteris del EFQM de forma més senzilla i adaptada.

A més, segons el que es diu a l'obra *CAF: El marco común de evaluación*, un estudi realitzat per María Jesús Jiménez de Diego, Emilio Casals Peralta i Joaquín Ruiz López -un dels experts més destacables a l'estat espanyol en matèria d'aplicació de la gestió e la qualitat a les administracions públiques-, aquest model CAF: “*és un model "lleuger", especialment idoni per obtenir una primera impressió de com actua una organització*”, sobretot pel qua fa a les organitzacions públiques ja que aquest model, com ja he estat dient fins ara, esta dissenyat per a l'aplicació en aquestes.

Tot i això, aquesta mateixa obra, menciona el fet que si una organització vol “*aprofundir més pot seleccionar un model més complet d'entre els existents, tals com el de Speyer o el model EFQM*” (2003, 13) ja que, aquest ha estat elaborat per tal de proporcionar “*un marc senzill i fàcil d'usar, apropiat perquè les organitzacions del sector públic duguin a terme una autoavaluació*” (Jiménez, Casals i Ruiz López, 2003, 11) de manera que aquest és, com ja he dit, un model simplificat i adaptat del model EFQM i, per tant, si es vol aprofundir cal la aplicació d'altres tècniques i mètodes desenvolupats, tant en el mateix model EFQM -com la matriu REDAR-, o en d'altres sistemes o models -com la ISO 9001 per exemple-, ja que un altre avantatge d'aquest model CAF és que aquest és compatible amb aquests i pot ser utilitzat, per la seva senzillesa, com un primer pas de l'organització cap a la millora de la gestió de qualitat (Jiménez, Casals i Ruiz López, 2003, 13).

De manera que, després de tot això, i de les dades que he obtingut al haver analitzat aquests dos models per tal de procedir a definir-los a l'apartat anterior, puc concloure que aquests dos models d'excel·lència, el model EFQM i el model CAF, són molt entendibles donada la seva senzillesa conceptual, i gràcies al fet que aquests s'expliquen molt esquemàticament i pas a pas facilitant, encara més, la seva comprensibilitat. A més, al haver nombrosa documentació entorn a l'explicació d'aquests models, molt de la qual efectuada per la pròpia fundació EFQM i el l'oficina

de recerca del model CAF, documentació que també ajuda a facilitar-ne la comprensió d'aquests. Però, tot i això, el model CAF sobresurt en relació a la seva senzillesa, fet pel qual valoraré aquest com a molt alt, i al model EFQM com de nivell alt, en relació a l'avaluació de la facilitat de comprensió que presenten aquests.

### **Avantatge 2: "L'adaptació al sector públic"**

El segon avantatge a valorar, en relació als models d'excel·lència EFQM i CAF, és la seva capacitat d'adaptació al sector públic.

Pel que fa al model EFQM aquest és identificat per la fundació europea de gestió de la qualitat que l'ha creat com a un "*Model flexible que pot aplicar-se a organitzacions grans i petites, del sector públic o del sector privat*" (EFQM, 2003, 4), a més, aquesta dita fundació EFQM, fins i tot, ha realitzat una adaptació al sector públic del dit model EFQM la qual es presenta al text anomenat com a: *Modelo EFQM de Excelencia - 2003 Sector Público*, on es presenta aquesta adaptació per facilitar-ne la implantació del dit model EFQM a les administracions públiques (EFQM, 2003, 11). A més, aquest model EFQM, és la base del Premi Europeu de la Qualitat amb el mateix nom, el premi EFQM, el qual té, fin i tot, una modalitat especialment dissenyada per a premiar als "Governs Locals i regionals", essent aquest un altre punt que demostra la gran adaptació d'aquest model EFQM a l'administració pública europea, donat que cal recordar que aquest està creat com a marc de referència de la gestió de la qualitat a Europa, la qual cosa fa que, aquest, sigui encara més adaptable a les administracions públiques europees per aquest fet (GRUPO, gener 2011, 29-30)

Tot i això, el model CAF, al ser un model dissenyat específicament per a la seva implantació a l'Administració Pública, aquest és el que evidentment més s'adapta més a la realitat del sector públic, ja que aquest ha estat elaborat per directius del sector públic que coneixen les necessitats específiques d'aquestes administracions, en canvi, el Model EFQM -model en el qual es basa el dit model CAF-, fou desenvolupat, inicialment, per al sector privat essent, gradualment adaptat al sector públic (Grima i Tort-Martorell, 2004, 3).

De manera que, tots dos són molt adaptables a la seva implantació al sector públic, i als arxius municipals com serveis públics que són aquests, tal com mostra la seva implantació als arxius històric provincials de Castellà la Manxa -com l'arxiu històric provincial de Conca (AHPG, 2009), els arxius històric provincials de Castellà i Lleó -com l'arxiu històric provincial de Lleó (AHPL, 2011) i el de Burgos (AHPB, 2012)- o, fins i tot un arxiu municipal, l'arxiu municipal d'Alcobendas (AMA, 2011), els quals he investigat al meu estudi, concloent que, el model EFQM -model que aquestes entitats han aplicat- és molt adaptable als arxius municipals. Però, per altra banda, tenint en compte



que el dit model CAF, és una adaptació del propi model EFQM al sector públic, i que aquesta s'esta estudiant per la Diputació de Barcelona, com a possible model per a la implantació de la gestió de la qualitat i l'excel·lència al món municipal, fet que es pot observar a l'obra *Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000* (Grima i Tort-Martorell, 2004) editada per la pròpia diputació amb aquest fi, és per tot això, que valoraré la capacitat d'adaptació al sector públic i als arxius del model CAF per sobre de la capacitat del model EFQM. De manera que, finalment, valoraré la capacitat d'adaptabilitat al sector públic del dit model CAF amb un nivell molt alt, i la capacitat del model EFQM amb un nivell alt.

### **Avantatge 3: "La possibilitat d'autoavaluació"**

Aquest criteri de valoració dels models EFQM i CAF fa referència a la possibilitat que aquests models presenten de realitzar autoavaluacions que permetin conèixer no només l'estat actual de l'organització sinó establir àrees de millora. En aquest sentit tant EFQM com el CAF presenten diferents mètodes d'autoavaluació, donat que aquests, com a models d'excel·lència que són es basen en aquest mètode analític i valoratiu per tal d'avaluar les organitzacions de cara a implantar i millorar la gestió de la qualitat d'aquestes, de manera que es pot dir que ambdós models compleixen aquest criteri.

Pel que fa al model EFQM aquest, fins i tot, es diu que “es va crear per tal de motivar la “autoavaluació” de les empreses i entitats europees” segons paraules del propi *Manual calidad de servicio y atención al cliente* (2009, 170), a més, segons Juan García del Valle, Responsable d'Assessoria i Reconeixements del CEG -*El Club Excelencia en Gestión*, una organització madrilenya en pro de la millora de la gestió empresarial-, aquest expert identifica a l'article “Sellos de Excelencia Europea, ahora más que nunca” publicat a *Visión : El Periódico de la Excelencia, la Innovación y el Talento Emprendedor*, que l'autoavaluació és una: “fase obligatoria [...] respecte als criteris establerts pel Model EFQM d'Excel·lència, detectant la puntuació, punt forts i àrees de millora” de l'organització (CLUB, 2009, 5). Cal dir que, el mètode d'autoavaluació en que es “fonamenta” en model EFQM és el “la lògica REDAR: Resultats (allò que l'organització aconseguix), Enfocament (allò que l'organització pensa fer i les raons per a això), desplegament (allò que realitza l'organització per posar en pràctica l'enfocament), Avaluació i Revisió (allò que fa l'organització per avaluar i revisar l'enfocament i desplegament)”, tal com el defineix l'arxivera Manuela Moro Cabera al seu article “Certificación de calidad en los archivos: Análisis y prospectiva” publicat a la *Revista Española de Documentación Científica* (2011, 450), mètode que és la principal discrepància entre el model EFQM i el model CAF, en relació al procediment d'autoavaluació present als dos model d'excel·lència.

Com ja he dit, el model CAF presenta un mètode o sistema d'autoavaluació principal diferent al del model EFQM, el qual és, segons Pere Grima i Xavier Tort-Martorell: “un sistema d'avaluació més

*fàcil d'aplicar que el mètode RADAR del model del EFQM*", segons el que aquests autors identifiquen a la seva obra l'obra *Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000* (2004, 35), obra en la qual també es fa referència d'aquest fet com a *"la principal diferència [entre el model CAF i el EFQM] és que la manera d'autoavaluar-se i obtenir una puntuació és més fàcil que en el RADAR"* el mètode que utilitza el dit model EFQM, i que ja he definit anteriorment. Aquest mètode que presenta el model CAF és el cicle PDCA, és a dir, realitzar la: Planificació - Desenvolupament - Control i Actuació de la gestió de la qualitat en relació a de tots els criteris estructurals -agents facilitadors- i de resultats -els resultats de negoci- que estipula el model CAF com a estructura base de l'organització. Aquest cicle PDCA resulta més senzill que el dit mètode o matriu REDAR donat que, aquesta matriu, és una evolució del propi cicle PDCA i, per tant, esta més desenvolupada que aquest i resulta més complexa de posar-la en pràctica que el cicle PDCA estipulat pel model CAF, fet pel qual Grima i Tort-Martorell creuen que aquest cicle PDCA *"dóna menys pistes sobre àrees a millorar"* que el dit mètode REDAR i, per aquest fet identifiquen que *"Alguns experts recomanen començar utilitzant el CAF i, més endavant, utilitzar el model més complet del EFQM"* (2004, 32).

A partir de totes aquestes dades puc valorar que, en el cas d'avaluar la possibilitat d'autoavaluació que presenten els models EFQM i CAF, valoraré amb un nivell superior el model EFQM, donat que aquest permet realitzar una autoavaluació més acurada i completa que el model CAF, tal i com els autors que he citat esmenten, fet pel qual valoraré amb un nivell molt alt la capacitat del dit model EFQM en possibilitar una autoavaluació, i valoraré, en canvi, amb un nivell alt o mitjà la capacitat del model CAF en possibilitar una autoavaluació, donat que aquest al ser tant "senzill i lleuger" i presentar un mètode d'autoavaluació més simplificat també ofereix resultats més simplificats que el dit model EFQM, llavors.

#### **Avantatge 4: "La reconeixença nacional i internacional"**

Els models EFQM i CAF, com a models d'excel·lència europeus estant aconseguint *"una implantació creixent tant en el sector privat com a públic, ja que utilitza criteris àmpliament acceptats a Europa"* (García i Andrés, 2008, 15), de manera que el seu reconeixement, per part de la societat i els sector empresarial europeu, és cada vegada més destacable.

A l'estat espanyol, aquest reconeixement social es cada vegada més significatiu, fet que es pot comprovar amb les dades sobre la implantació d'aquest model a empreses d'aquest país, on s'indica que *"Actualment, el Segell Europeu el tenen 391 organitzacions espanyoles, segons l'Informe Nacional d'Excel·lència (dades a 31 de desembre de 2008)"* segons les dades expressades a l'article -ja citat - *"Sellos de Excelencia Europea, ahora más que nunca"* del *Club*

*Excelencia en Gestión*, publicat al seu butlletí *Visión : El Periódico de la Excelencia, la Innovación y el Talento Emprendedor* (CLUB, 2009, 2).

Aquest article, a més, identifica tot un seguit d'organitzacions que posseïxen un “*Segell de certificació EFQM 500+ en vigor al 2009*”, entre les quals podem destacar grans companyies empresarials internacionals com SIEMENS, SEUR o l'empresa internacional de paqueteria TNT Express; a més de grans empreses espanyoles com: el Banc Sabadell, Caja Madrid, la mútua d'accidents laborals FREMAP, IberCaja, Telefónica, CEPESA-ENDESA, Caja de Burgos, ENUSA, Clínica ASISA, etc. Fins i tot, aquest article menciona, la implantació del dit model EFQM en algunes entitats amb relació amb l'administració pública com: la Red Elèctrica de España, BANESTO, la Escola Universitària d'Arquitectura Tècnica de Sevilla, la Autoritat Portuària de Gijón, i la Universitat Jaume I, entre d'altres. (CLUB, 2009, 1), a més d'altres entitats públiques com: la Universitat de Salamanca (CLUB, 2009, 9) o l'Ajuntament d'Esplugues de Llobregat (CLUB, 2009, 7), entre d'altres.

Finalment, fins i tot la pròpia entitat EFQM té dissenyat un “Esquema de Reconeixement a l'Excel·lència Europea” el qual, segons paraules de Juan García del Valle, Responsable d'Assessoria i Reconeixements del CEG: “*ha estat creat per distingir aquelles organitzacions que s'han embarcat en el camí cap a la Excel·lència i que han aconseguit assolir els objectius marcats*”, a més del fet que aquest “*sistema de reconeixement atorga a les organitzacions: Prestigi i confiança per a la Societat, ja que només es reconeixen [per part de la fundació EFQM] a les organitzacions realment excel·lents en la seva gestió i que compleixen amb els exigents requisits*” (CLUB, 2009, 5).

Pel que fa al model CAF aquest és basa en la realització d’*“una avaluació enfront d'un conjunt de criteris que han estat acceptats en tota Europa”*, ja que aquest ha estat creat per tal de ser implantat a les administracions públiques europees, fet pel qual fou dissenyat pels ministeris de l'Administració pública dels diferents països de la Unió Europea participants en la primera Conferència Europea de Qualitat a l'any 2000 a Lisboa (Grima i Tort-Martorell, 2004, 30).

De manera que el reconeixement social del model CAF esta, íntimament, relacionat amb les entitats que l'han generat: el el Grup de treball de Serveis Públics Innovadors -en anglès IPSPG: “*Innovative Public Services working Group*”-, encarregat de les Conferències Europees de Qualitat i de la redacció i implementació del model CAF, a més de la Xarxa EUPAN, la Xarxa Europea d'Administració Pública, que fou la que demanar al seu grup de treball IPSPG la creació d'aquest dit model CAF (Jiménez, Casals i Ruiz López, 2003, 11). Fet pel qual el reconeixement del model CAF ve donat per aquestes administracions públiques europees i, per tant, és més reconegut entre el sector públic que el sector privat.

Tot i això, hi han nombroses institucions europees que fan servir aquest model, les quals són, segons les dades reportades a l'*European Institut of Public Administration*, el ja esmentat EIPA,

són unes “212 organitzacions” repartides en tretze estats: Bèlgica (65), Itàlia (41), Alemanya (38), Àustria (26), Portugal (3), Finlàndia (2), el Regne Unit (2), França (1), Noruega (1), Eslovènia (12), Estònia (11), la República Txeca (2) i la República Eslovaca (8), les quals, poden ser mñés donat que aquestes dades, tal i com indica l'obra *Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000*: “Cal tenir en compte que els nombres corresponen a les organitzacions que han reportat els resultats de les seves autoavaluacions i que, per tant, el nombre d'usuaris pot ser superior” (Grima i Tort-Martorell, 2004, 36). A més, tal com indica el text del model CAF, traduït al castellà per l'AEVAL -l'Agència Estatal de Evaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis- i titulat: *CAF 2013: El Marco Común de la Evaluación, Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación*, mitjançant aquest dit model CAF també es poden obtenir reconeixements de certificació, atorgants aquests per la pròpia fundació EFQM, els *Levels of Excellence*, és a dir, els “Nivells d'excel·lència” CAF desenvolupats per l'organització (AEVAL, 2013, 66).

De manera que el reconeixement institucional dels dos models és similar, en canvi, pel que fa al reconeixement de la societat i les empreses, el model EFQM és més reconegut i emprat per aquests que el model CAF, ja que aquest segon esta indicat per a les administracions públiques, de manera que els atorgarà un valor alt, pel que fa al reconeixement del model EFQM, i un valor mitjà pel que fa al model CAF, ja que socialment destaca el reconeixement del EFQM per sobre del model CAF.

#### **Avantatge 5: "El suport de l'institució creadora"**

Aquesta variable fa referència al suport que l'entitat creadora del model atorga a tots aquells que el vulguin implementar. Pel que fa al model EFQM, podem dir, com ja hem anat esmentant i demostrant anteriorment, aquest compta amb un gran nombre d'entitats europees que li donen suport, a més de la pròpia Fundació EFQM -de gran rellevància institucional a nivell europeu-, però destacant sobretot el suport que aquest model rep de la Comissió Europea.

A pesar d'això, el model CAF tampoc es queda enrere pel que fa als suports institucionals amb els que compta, tals com la Xarxa EUPAN, l'Institut EIPA o el grup de Treball ISPG que n'és el redactor del dit model. Tot i això, el suport que més es valora és el de la pròpia entitat que genera el dit model, ja que és aquest el que dona més o menys suport a les organitzacions que vulguin implantar el model creat per aquestes i, per tant, faciliten més o menys la dita implantació.

Pel que fa a la Fundació EFQM, creadora del model amb el mateix nom, aquesta ha desenvolupat un gran nombre d'estudis per facilitar la comprensió del model EFQM i del que és l'excel·lència, a més de textos adaptats del model EFQM per aplicar aquest a qualsevol sector, tal i com la pròpia

fundació expressa al document *EFQM: Introducción a al Excelencia, 2 Fundación Europea para la Gestión de Calidad*, elaborat per la mateixa fundació EFQM.

En aquest document la fundació EFQM exposa un esquema sobre els “*Documents i productes associats*” al dit model EFQM, i que han estat elaborats, per la dita fundació EFQM, per tal d'ajudar a tots aquells que vulguin implantar aquest model, informant-se en aquest dit document dels següents títols: *Introducción a la Excelencia*, on es presenta una Introducció al Model, els Conceptes, el Premi i la autoavaluació ; *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*; *Modelo EFQM de Excelencia – 2003*, on s'ofereix informació detallada del dit model EFQM, incloent els vincles amb els Conceptes Fonamentals, criteris i subcriteris d'aquest model; *Modelo EFQM de Excelencia – 2003 Sector Público*, on es presenta una adaptació al sector públic del dit model EFQM; *Modelo EFQM de Excelencia – 2003 PYMES*, una adaptació del dit model EFQM per a la implantació en les petites i mitjanes empreses; *Evaluar la Excelencia: Guía práctica para la Autoevaluación*, un resum del que significa l'autoavaluació, el seus riscos i beneficis, i els diferents enfocaments per desenvolupar aquesta; *Dossier EFQM de la Excelencia*, un dossier de premsa on s'ofereix informació general sobre la implantació dels conceptes de l'excel·lència del model EFQM en una organització; CD ROM Self-Assessment Workbook, Conjunt estructurat de 90 preguntes basades en el Model EFQM d'Excel·lència; *Excellence One Tool Box and CD-ROM*, una plataforma exhaustiva, interactiva i online sobre l'excel·lència (EFQM, 2003, 11). A més de totes aquestes publicacions, la dita la fundació EFQM, també proporciona suport informatiu en línia, tal com diu l'obra abans ja citada, *EFQM: Introducción a al Excelencia, 2 Fundación Europea para la Gestión de Calidad*: “*Si desitja més informació sobre aquestes organitzacions i esdeveniments consulteu la pàgina de l'EFQM a Internet (www.efqm.org)*” (EFQM, 2003, 11).

En canvi, el model CAF, més recent que el model EFQM, ja que aquest és va generar a l'any 2000 i el model EFQM al 1991, té menys recursos informatius generats per tal d'ajudar a tots aquells que es plantegin la implantació del dit model CAF, tot i això, les pocs recursos que s'han elaborat són prou destacables com per no deixar enrere al model CAF pel que fa al suport que aquest rep tant de la Xarxa EUPAN, com de l'Institut EIPA o el grup de Treball ISPG, que n'és el redactor del dit model.

Entre aquests escrits cal destacar, el text de la pròpia norma, CAF 2013: El Marco Común de la Evaluación, Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación traduït al castellà, com ja he dit anteriorment, per l'AEVAL; a més de l'adaptació del model CAF a les administracions educatives, model presentat al 2012 al text CAF Educación 2010, elaborat entre el propi centre de recerca de la CAF, i la Xarxa EUPAN i l'Institut europeu EIPA, i també traduït al castellà per l'AEVAL. A aquestes publicacions cal sumar les que les administracions públiques, com a parts actives de la xarxa EUPAN han desenvolupat, com l'obra CAF: EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, desenvolupada per María Jesús Jiménez, Emilio Casals i Joaquín Ruiz López

a petició del MINISTERI D'ADMINISTRACIONS Públiques d'Espanya; o la -ja citada- obra de Pere Grima i Xavier Tort-Martorell, Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000, elaborada a petició del Centre per a la Innovació local de la Diputació de Barcelona al 2004. De manera que, el suport que reben tant el model EFQM com el model CAF són similars, havent de donar més rellevància, però, al model EFQM, qui compta, com s'ha mostrat aquí, amb un suport institucional i de la pròpia fundació creadora del model més destacable que el model CAF, el qual és més recent i encara pot ésser més desenvolupat, així que valoraré amb un nivell de suport alt al model EFQM i amb un nivell mitjà el model CAF.

#### **Avantatge 6: "La possibilitat de certificació externa"**

Pel que fa a la possibilitat de comportar una certificació, els models EFQM i CAF poden ésser auditats externament i, aconseguir una certificació acreditada per la fundació EFQM, a més d'altres "reconeixements" com el Premi EFQM.

El model EFQM és el que té més desenvolupat els mètodes, mitjançant els quals demostrar el reconeixement de la seva bona implantació en una organització, a través de la certificació del sistema de gestió de la qualitat generat en aquesta. La certificació del model EFQM es fa a través de les empreses o entitats certificadores, les mateixes amb potestats per certificar la ISO 9001 i oficialment distingides amb aquestes potestats per l'ENAC a Espanya, les quals a través de fòrums de relació i cooperació amb la fundació EFQM han elaborat i implementat un "Esquema de Reconeixement", dins el qual s'inclou el "Segell d'Excel·lència Europea", que té una duració de vigència de dos anys i que és homologat amb el sistema de reconeixement del EFQM, segons indica el responsable d'Assessoria i Reconeixements del CEG, Juan García del Valle (CLUB, 2009, 5). És aquest "Esquema de Reconeixement" es el que marca quin és el tipus de reconeixement que s'atorga a l'organització un cop homologada externament l'autoavaluació realitzada a aquesta, és a dir, un cop auditada externament l'organització i el model de gestió implantat a aquesta. Segons aquest esquema es distingeixen quatre categories, les quals ja he esmentat al definir el model EFQM, entre aquestes estan les categories del: "Segell Compromís Cap l'Excel·lència", atorgada a partir d'aconseguir un mínim de 200 punts segons l'autoavaluació elaborada a l'organització a partir dels requisits EFQM; el "Segell Excel·lència Europea 300+", a partir d'aconseguir 300 punts; el "Segell Excel·lència Europea 400+", atorgat a partir d'obtenir els 400 punts; i el "Segell Excel·lència Europea 500+", a partir d'haver obtingut una puntuació de més de 400 punts a l'autoavaluació EFQM de l'organització (CLUB, 2009, 5).

A més a més, el model EFQM també pot rebre el Premi Europeu a la Qualitat, el premi més prestigiós a l'excel·lència europea i que constitueix el nivell superior dins dels nivells EFQM d'Excel·lència, essent atorgat aquest premi a les organitzacions "que han assolit estàndards de

*qualitat de prestigi internacional*" segons indica el propi text del model EFQM, dins el qual també s'identifiquen l'existència de quatre categories independents d'aquest dit premi: "*per grans organitzacions, unitats operatives, sector públic i petites i mitjanes empreses*" (EFQM, 2003, 10).

Pel que fa al model CAF, aquest rep el reconeixement "certificador" de la mà de la fundació EFQM, la qual atorga la mateixa, a través del reconeixement dels *Levels of Excellence* els "Nivells d'excel·lència" desenvolupats per l'organització, una certa certificació al model o sistema a de gestió de la qualitat implantant seguint les directrius del dit model CAF (AEVAL, 2013, 66).

Com es pot veure, la capacitat de rebre certificació externa és molt més destacable pel que fa al model EFQM, que pel que fa al model CAF, tot i això, aquest tipus de reconeixement es una "adaptació" a la certificació desenvolupada a partir de les normes ISO, adaptació que pretén aconseguir que el reconeixement social del model EFQM sigui equiparable al de la ISO, cosa que encara no és així, fet pel qual valoraré amb un nivell alt la capacitat de rebre certificació pel que fa al model EFQM, i valoraré el model CAF amb un nivell mitjà-alt, donat que aquestes certificacions de *Levels of Excellence* encara no estan prou desenvolupades.

#### **Avantatge 7: "La facilitat d'actualització"**

Finalment, pel que fa a la capacitat d'actualització dels models EFQM i CAF, aquests models, al ser relativament recents -el EFQM del 1991, i el CAF del 2000- no han estat actualitzats, més aviat han estat adaptats als diferents sectors que interessa que s'impliquin amb l'adaptació d'aquests models, com el sector públic o les PIMES, les petites i mitjanes empreses, ja que la gestió de la qualitat sol estar més estressa entre les grans companyies.

Pel que fa a l'actualització que els models de gestió de la qualitat establerts a partir de la implantació d'aquests dos models d'excel·lència aquests dos models permeten, aquesta ve donada pel procés d'autoavaluació, el qual "*permet a la organització diferenciar clarament els seus punts forts de les àrees on poden introduir millores*" de manera que, un cop realitzada l'autoavaluació de l'organització, aquesta pot dur a terme els "*plans de millora i progrés com a objectiu de seguiment*" i mesura del sistema de gestió de la qualitat i que, com diu el propi escrit del model EFQM "*les organitzacions duen a terme aquest cicle d'avaluació i elaboració de plans d'acció de manera repetida a l'objectiu d'aconseguir una millora veritable i sostinguda*" (EFQM, 2003, 9). De manera que les autoavaluacions desenvolupades a través dels mètodes descrits pels models EFQM -amb el mètode REDAR- i el model CAF -amb el mètode PDCA-, permeten reconèixer les mancances de la gestió de la qualitat implantada en una organització, a més de les mancances estructurals que aquesta pròpia organització té en si i que afecten a la bona gestió de l'excel·lència i qualitat que es pretén aconseguir, per tant, a través d'aquestes, que serveixen per tal de comparar l'organització amb el "model d'organització excel·lent" establert amb els requisits i

disposicions dels models EFQM i CAF per tal, d'així, realitzar accions correctives i preventives a més d'implantar millores després de cada autoavaluació, generant-se els dits “plans de millora i progrés”, on es fan constar per escrit aquestes accions i els objectius de millora de l'excel·lència pels quals es realitzen aquestes mateixes accions.

Per tot això, i pel fet que l'actualització no és realitza de forma puntual sinó de forma constant, ja que cada vegada que es fa una autoavaluació se'n generen plans o accions de millora del sistema de gestió de al qualitat efectuat a partir d'un model d'excel·lència, ja sigui el model CAF o el model EFQM, i per tant, l'actualització que permet aquests és destacable, tot i que, com ja he esmentat anteriorment, com el model CAF proporciona un mètode d'autoavaluació més senzill i “lleuger” que el model EFQM, aquest donarà menys dades en referència a les millores que cal emprendre i, per tant, valoraré aquest model CAF amb una capacitat d'actualització de nivell mitjà i, en canvi, li atorgaré un nivell molt alt al model EFQM en relació a la seva capacitat d'actualització.

#### **4.2.3.2 Principals desavantatges dels models EFQM i CAF**

##### **Desavantatge 1: "La dificultat de comprensibilitat"**

Els models d'excel·lència EFQM i CAF, no presenten gaires dificultats a l'hora de comprendre'ls, ja que aquests es presenten com a a models de com ha de ser una organització excel·lent especificant els requisits que aquesta ha de complir per tal fi, de manera que aquests models són més aviat reflexions sobre els principis bàsics que ha de tenir una organització excel·lent, els quals es coneixen com a “conceptes fonamentals de l'excel·lència”, ja que aquests són això mateix, els conceptes sobre els quals es fonamenta l'excel·lència d'una organització.

Aquests elements, els “conceptes fonamentals de l'excel·lència” són els principis a partir dels quals els models d'excel·lència entenen una organització, són: els criteris agents -el lideratge, la política estratègica i planificació, la gestió del personal, la gestió de les aliances i recursos i gestió, i la gestió del sistema de qualitat i de processos-, i els resultats clau de l'organització -documentats per aquesta- en relació als quatre àmbits principals d'obtenció de resultats: la satisfacció del client, la satisfacció dels treballadors, la satisfacció de la societat i la satisfacció dels resultats clau obtinguts planificats.

De manera que, aquests models d'excel·lència presenten una base conceptual molt entendible, la qual, a l'hora de posar-la en pràctica fan servir dos metodologies d'autoavaluació diferents, la metodologia REDAR i el cicle PDCA, essent, la matriu REDAR, una mica més complexa que el cicle PDCA, fet pel qual, a pesar de que els models CAF i EFQM són molt compressibles, valoraré amb un nivell més negatiu el model EFQM ja que aquest, resulta una mica més complicat que el



model CAF el qual, com ja he anat dient a la meua investigació és una “adaptació” del model EFQM elaborada per ser més “lleugera i senzilla” que aquest, i per aquest fet, valoraré amb un nivell de gens incomprensible al model CAF i amb un nivell baix d'incompressibilitat el model EFQM.

### **Desavantatge 2: "La complexitat dels criteris requerits"**

La complexitat dels criteris requerits pels models EFQM i CAF ve donada pels “conceptes fonamentals de l'excel·lència”, ja esmentats anteriorment, els quals són la base estructural sobre la quals els dits models d'excel·lència entenen l'organització, la realització dels procediments d'autoavaluació i la gestió de la qualitat de l'organització.

Aquests conceptes fonamentals de l'excel·lència “*resulten aplicables a organitzacions de tot tipus, independentment del seu sector o mida*” segons indiquen Joaquín Ruiz López, Emilio Casals, i Ana Corces a la seva obra *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública Modelo EFQM de Excelencia*, a la qual, a més, identifiquen que aquests són “*la base del Model EFQM d'excel·lència*” (2006, 6), tal com ja he dit anteriorment, i a més, com el model CAF és una adaptació d'aquest model, el EFQM, es per aquest fet que, aquests dos comparteix aquesta mateixa base conceptual i, per tant els problemes que aquesta porta. El problema principal que aquesta base conceptual presenta és el fet que aquest no és “prescriptiu”, és adir, no prescriu concretament com aplicar a la pràctica aquests conceptes fonamentals, els quals, són teòrics i cal interpretar-los a l'hora de posar-los en pràctica per poder implantar algun d'aquests dos models d'excel·lència. Fet que també recalquen les professores Josefa García Mestaza i M<sup>a</sup> Paz Andrés Reina, al “Tema 6: Gestión e la Calidad Total” dels seus apunts de l'assignatura “Integración de la Gestión de la Calidad y de la formación Empresarial” publicats en línia com a *Open Course Ware*, és a dir, com a continguts oberts, i on aquestes dues professores de la Universitat de Màlaga identifiquen “una sèrie d'errors típics i freqüents en la aplicació” del model EFQM, però que, com aquest comparteix la seva base conceptual amb el model CAF, també poden extrapolar-se a aquest dit model. Aquests “errors típics i freqüents” identificats per les doctores García i Andrés estan relacionats amb el fet ja demostrat, que els conceptes fonamentals dels dits models d'excel·lència són molt teòrics i genèrics i, per tant, costen de posar en pràctica, fet pel qual, aquestes doctores identifiquen els següents “errors típics i freqüents” en relació a l'aplicació d'aquests models d'excel·lència: com el fet de “navegar sense rumb fix; no utilitzar un enfocament sistemàtic; aplicar l'autoavaluació al marge de la gestió; tractar els criteris de forma independent” (2008, 15) entre d'altres errors que aquestes doctores identifiquen i que mostren la problemàtica de la poca concreció d'aquests models d'excel·lència. Aquestes autores també identifiquen que “com a model que és, i no una especificació tècnica, el model EFQM no indica el com aconseguir els objectius en cadascun dels nou criteris”, (García i Andrés, 2008, 15) demostrant les

problemàtiques que aquesta falta de concreció dels “models d'excel·lència” com a models que són provoquen pel fet intrínsec de ser models, i no especificacions pràctiques, com la norma ISO 9001.

Aquesta identificació de la complexitat d'adaptació a la pràctica, dels dits conceptes fonamentals presentats pels models EFQM i CAF, també és compartida per Adolfo Ramírez, Director General de Banesto i Vicepresident del *Club Excelencia en Gestión* qui fou entrevistat pel dit Club CEG a l'article “Sellos de Excelencia Europea, ahora más que nunca” publicat al butlletí del dit Club *Visión : El Periódico de la Excelencia, la Innovación y el Talento Emprendedor*, entrevista en la qual Ramírez va parlar sobre la seva experiència en relació a la implantació del model EFQM a Banesto, definint la que ell va considerar la dificultat més destacable que va trobar a l'hora de realitzar la dita implantació: el fet d'“*encaixar els diferents processos i indicadors de l'organització en el Model EFQM d'Excel·lència*”, cosa que es deu, segons també indica el propi Ramírez, donat que “*Al cap i a la fi, parlem d'un Model únic per a totes les organitzacions que són diferents i tenen diferents cultures. Cadascuna amb la seva pròpia estratègia i model de gestió.*” (CLUB, 2009, 2). És a dir, que es deu a causa de la ja esmentada falta de concreció dels dits models d'excel·lència, que es complica posar a la pràctica els requisits teòrics que aquests models presenten.

Tot i això, i com ja he anat identificant anteriorment, el model CAF al ser “*més lleuger i òbviament més adaptat al llenguatge i especificitats del sector públic que el del EFQM*” (Grima i Tort-Martorell, 2004, 32) és, per tant, menys complex i més fàcil d'aplicar, fet pel qual, tot i que com es pot veure en aquesta reflexió sobre “La complexitat dels criteris requerits” pels dits models l'única complexitat aparent és la falta de concreció i d'interpretació a l'hora de posar en pràctica els dits requisits, aquest dit model CAF, al ser més lleuger i senzill, caldrà menys esforç i menys capacitat d'interpretació per posar-lo en pràctica, fet pel qual el valoraré amb un nivell de gens complex.

En canvi, valoraré amb un nivell mitjà-baix de complexitat al nivell EFQM, donat que aquest presenta nou criteris i els subcriteris d'aquests a l'hora de definir el “model d'empresa excel·lent” però, al no indicar com posar-los en pràctica, fa que aquest resulti més complex d'aplicar que l'anterior, el model CAF, el qual a més, presenta una metodologia d'autoavaluació, també més complicada, fet pel qual valoraré amb un nivell mitjà-baix de complexitat per la complexitat que representa l'aplicació del model EFQM a partir del compliment dels seus criteris.

### **Desavantatge 3: "La duració de la implantació"**

Pel que fa a la duració de la implantació dels models EFQM i CAF, aquests com a models d'excel·lència que són són més senzills d'implantar que no pas la norma ISO 9001, per exemple, donat que aquest “*no es basa en normes i se centra en l'autoavaluació i la millora continuada*” de

l'organització, tal com diu el *Manual de Calidad del servicio y atención al cliente*. En aquesta obra també es recalca el fet que, aquests models, són -com el seu propi nom indica- “models d'excel·lència” que s'utilitzen com a referència per tal de desenvolupar la dita autoavaluació de l'organització, l'anàlisi mitjançant el qual l'organització es compara amb els criteris del model de referència -el EFQM o el CAF- per tal d'establir un diagnòstic de la seva situació actual i, a partir d'aquest diagnòstic, definir els objectius de millora i els objectius de qualitat a desenvolupar (2009, 170), de manera que és la pròpia organització, la qual, a través d'aquests objectius de millora i els objectius de qualitat, es marca les exigències que es desenvoluparan durant el procediment d'implantació dels dits models d'excel·lència.

De manera que, aquests models són flexibles pel que fa a les exigències que cal complir per estipular que han estat implantats ja que, fins i tot, els “Nivells EFQM d'excel·lència”, creats per a servir de reconeixement “sòlid i comú a tota Europa”, aquests tenen en compte el reconeixement de “cadascuna de les etapes que es contemplen en el viatge cap a l'excel·lència”, és adir, cadascun dels possibles nivells d'excel·lència que es reconeixen com a vàlids, ja que l'organització no ha d'aspirar a obtenir, la primera vegada que implanta el model EFQM o CAF els màxims nivells, ja que, com la pròpia norma indica: “*Algunes organitzacions busquen maneres senzilles i pràctiques d'iniciar el viatge*”, en canvi, hi han altres organitzacions que “*més madures, desitgen productes i serveis més sofisticats per millorar els seus esforços per aconseguir nivells d'Excel·lència cada vegada més alts*”, de manera que són aquestes organitzacions les que presenten “*la seva sol·licitud a aquell dels nivells EFQM d'excel·lència que considerin més adequat a la seva grau de maduresa*”, tal i com indica el text de la dita EFQM, i que també afecta al model CAF, el qual és reconegut de la mateixa manera però, fent distinció de que es tracta del model d'excel·lència CAF (EFQM, 2003, 10).

Tot això vol dir que, al ser flexibles les exigències que ens marquem a l'hora d'implantar els models d'excel·lència, aquestes fan que la duració d'aquest procediment d'implantació sigui diferent depenent com d'altres hagem marcat aquestes exigències i en quina situació inicial ens trobem a l'hora d'iniciar la dita implantació, ja que no serà el mateix si ja tenim, per exemple, realitzat el mapa de processos i estipulats els procediments d'aquests, per exemple, com si implantem la gestió de la qualitat des de 0.

Cosa que es pot veure, al analitzar algunes experiències sobre aquest procediment d'implantació dels models d'excel·lència, el qual, per exemple, va tenir una duració de set mesos per obtenir “*el màxim nivell en la primera ocasió*”, és a dir, en la implantació del model EFQM -en aquest cas-, pel que fa a l'experiència expressada a l'entrevista del Club Excelencia en Gestión a l'article “*Sellos de Excelencia Europea, ahora más que nunca*” al qual, Adolfo Ramírez, Director General de Banesto i Vicepresident del *Club Excelencia en Gestión* va especificar que: aconseguir la màxima

distinció en nivells d'excel·lència al implantar per primera vegada el model EFQM per a Banesto i fer-ho en 7 mesos “*Evidentment, és un esforç suplementari*” i que si ho van aconseguir és pel fet que a l'organització de Banesto, com ell la defineix són “*molt àgils i ens ho podem permetre*” i pel fet que aquests van adonar-se “*de tot el que, en realitat teníem, simplement per la tasca del dia a dia i perquè el nostre propi model és fantàstic*” a més del fet que el personal s'impliques i que, com diu Ramírez, fins i tot “*els avaluadors han valorat també la col·laboració de totes les persones implicades*” ja que, segons aquest “*A Banesto, la il·lusió per les coses noves és una cosa característica*”(CLUB, 2009, 2). De manera que, és pel fet que ha Banesto es va rebre un fort suport del personal que es va implicar molt i que a més, a aquest, ja tenien un model propi de gestió propi el qual identifica de “fantàstic” mencionant que ja ho “tenien tot” però que no s'havien adonat d'això fins a fer servir l'autoavaluació del model EFQM, fet pel qual, tots aquests elements van comportar que la implantació només durés set mesos.

Un altre experiència que val al pena analitzar és la expressada per l'arxivera Eva Merino Flecha, la qual, al seu *Manual para la implantación de un sistema de gestión de calidad en un archivo* (2006), explica com es va dur a terme tot el procés d'implantació del model EFQM a l'Arxiu Històric de Lleó, el qual segons el que indica Eva Merino va iniciar-se a l'any 2000, quan la direcció de l'arxiu va començar a realitzar cursos de formació de la Conselleria de Presidència i Administració Territorial en matèria de qualitat, a partir dels quals van “*transmetre al personal les idees de la cultura de qualitat a través de reunions informals i més tard formals*”. Durant dos anys, explica Merino, i fins l'any 2002, es van realitzar aquestes reunions amb el personal, fins que la direcció de l'arxiu es va “*plantar [..] la transmissió dels coneixements adquirits en els cursos de formació a través de la realització d'un pla de millora*” amb l’“*objectiu de formar a tot el personal en l'àmbit de la millora contínua i la gestió per processos*”, a més es van “*preparar documents de treball per [..] familiaritzar els integrants del grup [de direcció de la qualitat]*” amb: “*el llenguatge utilitzat en gestió de qualitat, els seus conceptes, característiques de la gestió de qualitat i [..] el coneixement del model EFQM, el procés d'autoavaluació i el desenvolupament dels nous criteris*”. Finalment, al 2003 es va estipular es la utilització d’“*aquestes reunions per informar els treballadors dels objectius del centre, efectuant un seguiment dels mateixos amb caràcter trimestral*”, finalitzant, així, el procés d'implantació del model EFQM a l'Arxiu Històric de Lleó (MERINO, 2006, 166). De manera que, com es pot veure, en el cas de l'Arxiu Històric de Lleó la duració de la implantació del model EFQM fou de 3 anys, donat que van començant formant a la direcció, després formant al personal durant dos anys per, finalment, estipular el mètode de realització de les autoavaluacions a través de reunions trimestrals del “grup de gestió de la qualitat” implantat a l'arxiu.

Aquesta duració, més llarga, del procediment de la implantació del dit model EFQM en el cas de l'Arxiu Històric de Lleó, que en el cas de Banesto, ve donada pel que he esmentat anteriorment:

les exigències estipulades i la situació des de la qual partien ambdós entitats abans de la implantació del dit model EFQM, les quals marquen la duració més o menys llarga de la dita implantació. En el cas del model CAF, donat que aquest és -com ja he anat mencionant al llarg del meu estudi- una adaptació més senzilla i lleugera del model EFQM, aquesta senzillesa afectarà a la duració de la seva implantació la qual, serà, per tant, més reduïda que en el cas de la implantació del model EFQM. Tot això em fa valorar que la duració del model EFQM és, per tant, de nivell mitjà, donat que dependrà molt de l'organització en que s'implanti i les exigències que aquest a es marqui, en canvi la duració de la implantació del model CAF és de nivell baix, al ser aquest més senzill i lleuger que el dit model EFQM.

#### **Desavantatge 4: "Els costos generats"**

Els costos generats per la implantació dels models EFQM i CAF, venen marcats per les hores de treball, que el personal de l'organització on s'implanti -algun dels dits models d'excel·lència- destini a realitzar el dit procediment d'implantació o alguns dels requisits que per a aquest fi són necessaris: com la formació del personal, la creació de la política de qualitat, el manual de qualitat, el mapa de processos i els procediments d'aquests, etc.

De manera que, com amb la duració de la implantació, aquest cost ve marcat per la situació des de la que parteix l'organització al iniciar la implantació d'un model d'excel·lència, a més de les exigències que aquesta organització es marqui, ja que a més exigències més augmentarà el cost necessari per aconseguir aquestes.

Al blog "Certificación en formación", elaborat per un equip de treball del Màster de Gestió de Recursos Humans del Institut Cajasol, en el marc d'un projecte d'investigació sobre Certificacions en empreses de Formació -tant públiques com privades-, en aquest es dedica tot un apartat al model EFQM en el qual es donen dades sobre el cost relatiu de la implantació, d'aquest, en els centres de formació que han participat al dit projecte, acabant afirmant-se en aquest que: *"El model EFQM té un cost elevat"*, cosa que justifiquen pel fet que *"no podem oblidar que és un model d'excel·lència"*, ja que l'excel·lència és difícil d'aconseguir, més que la qualitat ja que, aquesta mateixa, l'excel·lència, és el nivell màxim de qualitat, fet pel qual al blog s'aconsella *"tenir ja implantada la ISO 9001"*.

En aquest blog es dona un valor monetari relatiu pel que fa als costos generats de la implantació del model EFQM, valor que ve donat per empreses on ja esta implantada la certificació ISO, les quals per tant, tindran més senzill el procediment d'implantació del model EFQM en quant a la duració d'aquest -al ja tenir molta part dels requeriments necessaris fets-, però, a pesar de tot s'acaben valorant aquests costos relatius *"de la implantació del model EFQM rondarà entre els 4.800 - 5.200 €"*<sup>42</sup>, resultant, per tant, uns costos molt elevats i més substancials que els estipulats per la ISO 9001, fet pel qual els valoraré amb un molt alt nivell de costos generats.

<sup>42</sup> Extret de: <http://certificacionesenformacion.blogspot.com.es/p/efqm.html>

Pel que fa al CAF, model més lleuger i senzill que el EFQM, model en que es basa el dit model CAF com adaptació d'aquest que és, aquest es defineix “*com un model de domini públic i gratuït que les organitzacions poden utilitzar lliurement*” (Grima i Tort-Martorell, 2004, 32) el qual, per tant, només sumarà els costos relatius a les hores de feina del personal que calguin per a la seva implantació a l'organització, de manera que valoraré aquest amb un cost mitjà-baix .

#### **Desavantatge 5: "La poca adaptabilitat a la gestió de serveis"**

Aquests dos models d'excel·lència tenen un alt nivell d'adaptabilitat al sector públic i, per tant, també tenen una alta adaptabilitat pel que fa a la gestió dels serveis d'arxiu, que és la variable a tenir en compte per efectuar aquesta valoració.

Tot i això, cal tenir en compte que en la gestió dels serveis intervenen molt elements els quals, però, el model EFQM i el model CAF, recullen a través de l'autoavaluació dels resultats, identificant i mesurant: els resultats de satisfacció dels clients -als arxius municipals serien els usuaris externs-; els resultats de satisfacció dels treballadors -als arxius municipals serien els usuaris interns-; a més de valorar els resultats en matèria de satisfacció de la societat o impacte social -és a dir, captar la satisfacció dels possibles grups d'interès de l'arxiu municipal, els nostres possibles futurs usuaris-, i de, finalment, valorar els resultats clau de l'organització -i per tant, l'èxit d'aquesta en relació als resultats planificats i la gestió, per tant dels serveis.

Per tot això crec que valoraré amb un nivell baix de desavantatge en relació a la percepció de poca adaptabilitat a la gestió de serveis del model EFQM, donat que aquest, té en compte la gran majoria de factors entorn a la gestió dels serveis d'arxiu, però, no tots, deixant de banda, per exemple, les queixes i suggeriments o altres elements que si cal tenir en compte de cara a realitzar una gestió excel·lent dels serveis d'un arxiu. Per altra banda, com el dit model CAF, a més, té una metodologia d'autoavaluació encara més senzilla que el model EFQM, i per tant aquesta dona menys dades sobre les àrees de millora de l'organització, és per aquest fet que valoraré el model CAF una mica més negativament pel que fa a la seva adaptabilitat a la gestió dels serveis, atorgant-li un nivell mitjà-baix.

#### **4.3 Definició i valoració l'aplicació dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius**

Els Reglaments d'arxiu i les cartes de serveis d'arxiu són dos elements, un del món jurídic i l'altre del món del màrqueting i la qualitat, que poden ésser utilitzats com a “eines de suport” a la gestió de la qualitat, ja que, aquests, defineixen els serveis que presten els arxius municipals, a més de

el com es desenvoluparan, i com estarà estructurat el mateix arxiu com a organització en si que és un arxiu municipal. A més, aquest, tot i formar part d'un ajuntament, pot demanar la realització d'un reglament propi del servei a través de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de les bases de règim local<sup>43</sup>, el qual tot i haver de ser aprovat per l'alcaldia o el ple de govern, es redactat des del propi servei i, per tant, ens dona l'oportunitat d'utilitzar aquest com una eina més de la millora de la qualitat de l'arxiu i dels serveis que aquest proporciona.

Cosa que també es pot realitzar a través de les cartes de serveis les quals, com a eina de comunicació del catàleg de serveis elaborat per qualsevol sistema, model o eina de gestió de la qualitat ja que, aquest catàleg de serveis o productes s'ha d'elaborar per tal d'identificar aquests dits serveis i productes a l'hora de realitzar els procediments pels quals realitzar la gestió per processos necessària en qualsevol tipus de gestió de la qualitat, de manera que aquesta “carta de serveis” a més de ser un producte fàcilment extraïble de la pròpia gestió de la qualitat dels serveis de l'arxiu municipal, també serveix com a element de difusió i comunicació d'aquests dits serveis i de les característiques del propi arxiu -instal·lacions, horari, etc.- de manera que, a partir d'aquestes cartes de serveis, podem fer difusió de la gestió de la qualitat que realitzem i, demostrar, que els nostres serveis són, per tant, de qualitat, donant-los més valor a ells dels usuaris i dels grups d'interès d'aquests arxius.

És per tot això que, com ja he dit anteriorment, he volgut considerar els reglaments d'arxiu i les cartes de serveis d'arxiu com a objectes d'estudi de la meva investigació, per provar que aquests també poden resultar eines útils per a la gestió de la qualitat, tot i no ser aquest l'objectiu únic i principal de la creació i aprovació dels reglaments o de l'elaboració de les cartes de serveis, però pot ésser, un element important de cara a la millora d'aquesta i a la reglamentació de la gestió de la qualitat, a través dels reglaments d'arxiu, i la difusió de les millores obtingudes i del propi valor del sistema o model de gestió de la qualitat implantat, a través de les cartes de serveis, els quals a continuació procedirem a definir.

#### **4.3.1 Definició dels Reglaments d'arxiu com a eina de gestió de la qualitat**

Els reglaments d'arxiu municipals són un conjunt de regles i disposicions establertes per tal de regular les funcions, competències, serveis i la gestió general del servei d'arxiu municipal, les quals estant elaborades i aprovades gràcies a la potestat d'auto-organització que es reconeix als ajuntaments a través de la -ja esmentada- Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de les bases de règim local, a partir de la qual es dona el dret als ajuntament i als serveis i organismes que formen part d'aquests, a instruir normes o reglaments de cara a la seva pròpia auto-organització interna, sempre que no contradiguin a la normativa superior -la normativa estatal o autonòmica-.

<sup>43</sup> ESPANYA. Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de les bases de règim local (BOE núm. 80 de 3/4/1985).

De manera que, aquests reglaments d'auto-organització són, segons Julio Cerdà i Julia Maria Rodríguez al seu article “Normas y reglamentos para archivos municipales” publicat al *Boletín de AABADOM*: “*instrumentos normativos al servicio de las entidades locales, mediante el cual estas aproven unas normas con el objetivo de adaptarse a las necesidades y singularidades de cada servicio de cada municipio [...] teniendo como referencia el desarrollar y cumplir los cuatro principios constitucionales básicos: la descentralización, la diversidad, la eficacia y la auto-organización*” (Cerdà i Rodríguez, 2002, 7). Per tant aquests reglaments poden ser particulars d'un servei del propi ajuntament, com és el cas del servei d'arxiu municipal, a més del fet que aquests estan creats “*amb l'objectiu d'adaptar-se a les necessitats i singularitats de cada servei i de cada municipi*”, de manera que es pot dir que, els reglaments d'arxiu són intrínsecament eines de suport a la gestió de la qualitat ja que, al estar fets amb l'objectiu d'adaptar a les necessitats particulars d'un municipi un servei del ajuntament d'aquest municipi, és a dir, adaptar aquest a les necessitats d'una població aquests tenen l'objectiu, per tant, d'adaptar el servei d'arxiu per tal de satisfer les necessitats de la població, de manera que es pot veure com aquest fet està lligat amb la gestió de la qualitat, la qual cerca el mateix objectiu, i la qual ho procura aconseguir de la mateixa forma, a partir de l'adaptació dels productes o serveis a les necessitats i expectatives dels clients, ja siguin aquests ciutadans o usuaris, els quals són la finalitat de tota organització, com a consumidors dels productes i serveis d'aquestes, com també ho són per a un arxiu, tant els seus usuaris interns -el personal de l'ajuntament- com els seus usuaris externs -els ciutadans, investigadors, estudiants, etc.

Aquesta hipòtesi -sobre que els reglaments d'arxiu poden servir com a eines per al suport de la gestió de la qualitat a més de com a normes reguladores dels serveis d'arxiu municipals- que en aquesta investigació presento, he volgut confirmar-la de la mà de Josep Matas Balaguer, advocat especialitat en el règim jurídic de la documentació i la implantació de normativa a les administracions públiques qui, a més d'haver estat durant molt anys arxiver a Girona, és un dels experts més destacats en matèria de reglaments d'arxiu. Cosa per la qual, vaig realitzar-li una entrevista -exposada a l'annex 5-. en la qual, entre moltes preguntes que vaig formular-li, vaig realitzar algunes per tal de presentar-li la meua hipòtesi, i poder obtenir-ne la seva opinió sobre aquesta, de manera que a la meua pregunta sobre si creia que els reglaments d'arxiu “*serveixen com a eina de normalització dels serveis d'arxiu i per tant per a la gestió de la qualitat?*” i el “*Per què?*”, en Josep Matas em va contestar que: “*Segur que serveixen per millorar el servei perquè cap institució aprovarà un reglament que no atorgui o reconegui drets als usuaris. Per tant amb l'aprovació del Reglament segurament es posa ja el llistó d'exigència més amunt. No sé si afavoreix la gestió de la qualitat però segur que afavoreix la qualitat del servei*”<sup>44</sup>. De manera que Matas, tot i que no creia que el reglament d'arxiu “afavorís a la gestió de la qualitat” si que creia

<sup>44</sup> Extret de: “Entrevista a Josep Matas Balaguer, advocat especialitat en el règim jurídic de la documentació i la implantació de normativa a les administracions públiques, sobre els reglaments d'arxiu”. (V. Annex 5)



que aquest afavoria a la “qualitat del servei” en si, de manera que, amb aquesta afirmació, es mostra com si serveix com a eina de gestió de la qualitat ja que, la gestió de la qualitat no cerca altre cosa més que no sigui la “millora de la qualitat” dels serveis i productes, a més de la qualitat total millora de l'organització, ambdós objectius que es pot veure com ajuden a ser aconseguits a través de la regulació d'aquests serveis i de la pròpia organització del arxiu municipal a través dels dits reglaments d'arxiu. Els quals, segons el dit Josep Matas, a la pregunta de *“Quins objectius es preveïen amb la creació i aprovació dels reglaments en els que va participar? Es van complir aquests?”* va respondre que tot i no tenir elements per respondre, ell creia que *“El reglament ha de tenir moltes funcions i objectius: definir els serveis, assignar responsabilitats internes, definir drets i deures dels usuaris, definir procediments i protocols a seguir... En realitat el reglament s'ha de considerar una eina per seguir treballant i avançant cap a un servei de qualitat. No és un punt final sinó una base per seguir treballant i exigint<sup>45</sup>”,* podent ser una d'aquestes moltes funcions o objectius el suport a la gestió de la qualitat, com un procediment més del dit arxiu municipal. A més d'afirmar que, efectivament, aquest “reglament d'arxiu” és una eina on identificar i definir *“els serveis, assignar responsabilitats internes, definir drets i deures dels usuaris, definir procediments i protocols a seguir”,* de manera que, com ja he dit, aquest pot ser una eina de gestió de la qualitat, a més d'una norma reguladora del servei d'arxiu municipal.

Finalment, i després d'analitzar una sèrie de reglaments d'arxius municipals, els reglaments de l'arxiu municipal de: Barcelona (AMB, 2012), dels Lloret (AMLL, 1998), el de Llançà (AMLLA), el de Llíçà de Vall (AMLLV, 2008) el de Terrassa (AMAT, 2004) o el de Sant Cugat del Vallès (AMSCV, 1998), el de Santa Perpètua de Mogoda (AMSPM, 1996) i el de Sant Quirce del Vallès (AMSQ, 2003), a més de la proposta de *Reglament del Servei d'Arxiu Municipals* elaborada per la Diputació de Barcelona (DIPUTACIÓ, 1997-2010). Vaig poder concloure que només en dos d'aquests es fa menció de la gestió de la qualitat, un dels que fan una menció més clara i destacada és el “Reglament de l'arxiu municipal de Terrassa”, el qual, al seu “article 14” presenta les disposicions referents sobre els “Sistemes de qualitat en el servei” definint que *“Els directors dels arxius podran proposar o, si escau, decidir qualsevol mesura que considerin necessària i que no estigui prevista en el present reglament, amb l'objectiu de millorar el compliment i el desenvolupament de les funcions enumerades com a pròpies del servei a l'article anterior.”*

Un altre reglament que també fa menció de la “qualitat” és reglament de l'arxiu municipal de Barcelona el qual, en el seu “Reglament del sistema municipal d'arxius” de 29 d'octubre de 2012 parla al Capítol II “Òrgans del Sistema Municipal d'Arxius”, a l'article 12. Direcció del Sistema Municipal d'Arxius”, sobre quines funcions corresponen “com a director del Sistema Municipal d'Arxius” a l'arxiver/a en cap, una de les quals és la funció *“d. Establir els criteris de gestió dels*

---

45 Extret de: “Entrevista a Josep Matas Balaguer, advocat especialitat en el règim jurídic de la documentació i la implantació de normativa a les administracions públiques, sobre els reglaments d'arxiu”. (V. Annex 5)

*equipaments i instal·lacions dels centres i serveis d'arxiu. Supervisar la qualitat de les infraestructures i equipaments dels centres d'arxiu, així com dels serveis que ofereixen. Informar de les deficiències que observi i elaborar propostes per a la seva correcció*" (2012, 9). Aquesta funció sobre "establir els criteris de gestió" està clarament lligada a la gestió de la qualitat, ja que la gestió de les infraestructures i serveis formen part de la gestió de la qualitat, la qual fins i tot es menciona amb el fet de "supervisar la qualitat" d'aquestes infraestructures i serveis, de manera que aquest article fa referència a la gestió de la qualitat i a que aquesta és una funció més de l'arxiver municipal del sistema d'arxius de Barcelona, tot i que no en fa una clara referència com a "gestió de la qualitat" però el concepte és molt evidenciable ja que, fins i tot, es fa referència a la necessitat de controlar les deficiències i elaborar propostes de correcció, les quals no són altra cosa que les mesures correctives que s'apliquen quan hi ha "no conformitats", la qual cosa són les deficiències en qualitat. A més a més, en el mateix llistat de funcions es fa referència, a la funció "*i. Participar en l'elaboració i coordinació de les polítiques de qualitat i innovació del Sistema Municipal d'Arxius*" (AMB, 2012, 10) on sí que es fa referència clara sobre la gestió de la qualitat i l'obligació de l'arxiver -com a director de l'arxiu que és- té de generar les polítiques de qualitat i innovació -innovació en relació a la millora continua i l'excel·lència-, les quals són la base per a l'inici de la gestió de la qualitat la qual, com bé mostra aquest article, deu estar en la etapa inicial d'"elaboració i coordinació" de les dites polítiques.

Per altra banda, al mateix dit "Reglament del sistema municipal d'arxius" s'utilitzen els conceptes "eficiència i rendibilitat" tant per parlar del "sistema AIDA" -el sistema d'Administració Integral dels Documents i dels Arxius, de l'arxiu municipal de Barcelona-, durant la definició del qual es fa referència a la necessitat que aquest sistema "integri i unifiqui" la gestió documental de tot l'ajuntament i que ho faci "*atenent a criteris d'eficàcia, rendibilitat i recuperació ràpida de la informació*" (2012, 13), criteris els d'eficàcia i rendibilitat -o eficiència- relacionats directament amb la gestió de la qualitat, a més d'utilitzar aquests conceptes a l'hora de definir el Sistema de gestió documental del dit arxiu, el qual es defineix com a: "*Conjunt d'operacions i de tècniques, integrades en la gestió administrativa general, basades en l'anàlisi de la producció, la tramitació i els valors dels documents, que es destinen a la planificació, el control, l'ús, la conservació i l'eliminació o la transferència dels documents a un centre d'arxiu, amb l'objectiu de racionalitzar-ne i unificar-ne el tractament i aconseguir-ne una gestió eficaç i rendible.*" (2012, 6), de manera que, com podem veure la gestió de la documentació, com a procés que és, cal: analitzar, planificar i controlar les activitats realitzades per dur a terme el procés de "gestió de la documentació", la qual cosa està relacionada amb la gestió d'aquest com a part de la gestió de processos necessària per a la gestió de la qualitat, i, a més, amb la referència final de que l'objectiu de la dita gestió documental és el de "*racionalitzar-ne i unificar-ne el tractament i aconseguir-ne una gestió eficaç i*

*rendible*”, objectiu clarament lligat a la gestió de la qualitat, la qual, pretén, aconseguir aquests propòsits: “racionalitzar” i “unificar criteris per tal d’aconseguir l’eficàcia i l’eficiència o rendibilitat dels serveis i productes, de manera que en aquest reglament es pot veure la presència notable de la gestió de la qualitat.

De manera que, com bé diu el model de reglament per als arxius municipals mallorquins *Arxiu Municipal: pautes de règim intern, organització i funcionament*, editat pel Consell de Mallorca per tal de potenciar la unificació dels criteris dels arxius municipals de l’illa a partir de la implantació d’aquest “model de reglament d’arxiu”: “L’ideal [...] seria que cada ajuntament tingués un reglament a mida, però, per la impossibilitat material de redactar-lo i perquè és molt difícil marcar la frontera entre els interessos i les necessitats d’uns i altres, algunes derivades de pràctiques heterodoxes difícils d’eradicar, s’han elaborat unes pautes que recullen els punts fonamentals del funcionament de l’arxiu municipal en general, en les quals els responsables trobaran un conjunt de preceptes, extensos i detallats, de forma regulada, sobre el funcionament d’aquests, amb la finalitat d’ajudar a normalitzar la gestió i evitar la discrecionalitat” (Garau i Riera, 2001, 12), de manera que un reglament d’arxiu, i més si aquest s’elabora de forma consensuada per una comunitat d’arxivers -com els redactats per la Diputació de Barcelona, o el de la Diputació de Girona, analitzats en aquest estudi-, és una eina que pot contribuir a la normalització de criteris, a la cerca de la satisfacció de les necessitats i interessos de tots els interessats en aquests i a evitar practiques heterodoxes negatives per als serveis prestats pels arxius i la imatge d’aquests, la qual cosa està íntimament relacionada amb la dita gestió de la qualitat, ja que, és amb aquesta, que podem realitzar aquests dits objectius de: normalització, satisfacció de les necessitats dels usuaris, i procedimentació dels processos per evitar heterodòxies, els quals estipularem al dit reglament d’arxiu i realitzarem a través de la dita gestió de la qualitat.

#### **4.3.2 Definició de les Cartes de serveis d’arxiu com a eina de gestió de la qualitat**

Les Cartes de Serveis es defineixen, segons l’ AEVAL, l’Agència d’Avaluació i Qualitat dels Serveis públics com: “els documents que constitueixen els instruments a través dels quals els òrgans, organismes i ens públics i altres entitats [...] informen als ciutadans i usuaris sobre els serveis que tenen encomanats, sobre els drets que els assisteixen en relació amb aquells i sobre els compromisos de qualitat en la seva prestació” de manera que, aquestes cartes de serveis estan íntimament relacionades amb la gestió de la qualitat, ja que la mateixa AEVAL afirma que el propi origen de les cartes de serveis d’arxiu: “està vinculat a aconseguir la millora dels serveis públics atenent a les demandes dels ciutadans”<sup>46</sup>, elements propis de la gestió de la qualitat. Aquestes cartes de serveis són, per tant, els instruments d’informació i difusió, tant dels serveis que realitza una organització pública, com sobre els drets que sobre aquests serveis té els seus destinataris, els ciutadans o usuaris d’un servei, com pot ser el servei d’arxiu municipal, a més, aquestes cartes

46 Extret de: [http://www.aeval.es/es/la\\_agencia/carta\\_de\\_servicios/](http://www.aeval.es/es/la_agencia/carta_de_servicios/)

també serveixen per tal d'informar sobre els “compromisos de qualitat” dels dits serveis, essent la qualitat, per tant, un element de prestigi que utilitzar a l'hora de fer difusió dels arxius municipals i dels seus serveis als ciutadans i usuaris, tal i com mostra aquesta definició.

Les cartes de serveis, per tant, en el cas dels arxius, com de les altres organitzacions públiques en els quals s'implantin poden ajudar a notablement a la gestió i millora de la qualitat d'aquestes ja que, tal com diu l'Escola d'Administració Pública “*La implantació de cartes de serveis com a sistema de gestió de la qualitat té una repercussió directa en la millora dels serveis i en la percepció de la qualitat per part de la ciutadania*” (EAPC, 2008, 2). De manera que aquestes, per si mateixes, poden ser una forma de gestió de la qualitat ja que, per tal de redactar-les, cal primer identificar els serveis i productes que s'ofereixen, a més d'altres dades com l'horari d'atenció als usuaris o les recursos de que disposa l'organització -l'arxiu municipal- que realitza la dita carta de serveis, ja que aquesta, és una carta de presentació davant dels nostres usuaris i davant, també, de tots aquells que puguin estar interessats pels arxius municipals, cosa per la qual, -com ja he dit- a més dels serveis també s'especifiquen altres dades, entre les quals cal destacar les relacionades amb els compromisos establerts per l'arxiu, envers als seus usuaris, en relació als terminis d'entrega i resposta dels serveis o de la sol·licitud d'aquests, de cara a informar als dits usuaris dels terminis que els poden afectar, com a indicadors del compliment dels compromisos amb els usuaris que són. Per altra banda, en aquestes cartes de serveis també es poden identificar els indicadors de resultats clau de l'arxiu, mitjançant els quals poder informar a l'usuari dels èxits obtinguts pel servei d'arxiu en relació als resultats obtinguts per aquest -el número de consultes diàries, el número d'usuaris atesos pel servei d'informació i assessorament de l'arxiu diàriament, el número de transferències anuals, el número d'ingressos de documentació efectuats a l'any, etc.- ja que aquests indicadors serveixen de valors referencials de cara als compromisos assumits, per tal de demostrar que, efectivament, poden realitzar allò al que es comprometen (TORRE, 2004, 20). Però, a pesar de tot això, crec que es preferible que aquestes siguin una eina, i no la gestió de la qualitat que exercim als arxius municipals ja que, a pesar del fet que si existeix una norma de l'AENOR sobre els requisits de les cartes de serveis, la norma UNE 93200:2008, aquesta només té incidència als països castellanoparlants i a Polònia, -els únics dos idiomes als que esta traduïda aquesta<sup>47</sup>-, fet pel qual, creiem que es millor la gestió de la qualitat a través d'un sistema, model o mètode més normalitzat ja que, com més normalitzada sigui la pauta a seguir, a l'hora d'implantar-la com a model de la nostre gestió de la qualitat, més normalització aconseguirem a més, de més reconeixement social ja que, no és el mateix rebre una certificació d'una entitat com la EFQM, el CAF o la ISO, que realitzar una carta de serveis d'arxiu certificada per una norma espanyola de l'AENOR -és el que vol dir UNE-, per tant, l'element de

---

47 Extret de: [http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd_uVM)

control extern crec que es útil de cara a la gestió de la qualitat com entitat de suport que controli que, efectivament, la gestió de la qualitat que exercim és correcta i adequada.

Finalment, segons la meva opinió, crec que la utilitat real que aporten aquestes cartes de serveis, als arxius, és el fet que serveixin com a element de presentació del servei d'arxiu municipal, cosa que ja he identificat anteriorment però que també es diu a l'article "Els arxius i la comunicació" de Jordi Serchs i Mara Àngels Suquet (ALBERCH, 2009, 469-479), publicat al *Manual d'arxivística i gestió documental* de l'Associació d'Arxivers de Catalunya, on també es defineix la carta de serveis d'arxiu com un instrument de comunicació i difusió de l'arxiu, fet pel qual aquest article identifica com a informacions necessàries -d'aquestes cartes de serveis: la ubicació i entorn físic de l'arxiu, havent d'aportar, a més de les ja dites dades -sobre els serveis que es proporcionen o els horaris d'aquests-, dades de contacte com el telèfon, l'adreça electrònica, el fax i l'adreça postal de l'arxiu, ja que aquestes cartes de serveis són, també elements de difusió dels arxius municipals que les utilitzin (Serchs i Suquet, 2009, 469).

#### **4.3.3 Valoració de l'aplicació dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius**

A l'hora de realitzar la valoració dels reglaments d'arxiu i les cartes de serveis com a eines de suport a la gestió de la qualitat també utilitzaré els mateixos paràmetres que, anteriorment -al realitzar la valoració de la ISO 9001, i la valoració dels models EFQM i CAF- ja he emprat per tal d'analitzar tots els sistemes, mètodes i eines de gestió de la qualitat del meu estudi sota uns mateix paràmetres i, així, facilitar-ne la ponderació final d'aquests, com a conclusió final de la meva investigació.

##### ***4.3.3.1 Principals avantatges dels dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius***

#### **Avantatge 1: "La facilitat de comprensió"**

El reglaments d'arxiu són relativament complexos, donat que aquests són documents jurídics i, per tant, requerirem de l'assessoria del servei jurídic del nostre ajuntament per tal de redactar-lo, tot i això, al haver molts models possibles de reglaments, com el presentat per la diputació de Barcelona (Diputació b, 2010) o el presentat pel Consell de Mallorca (Garau i Riera, 2001), per exemple, aquests faciliten la comprensibilitat de com cal redactar un reglament d'arxiu, fet pel qual els valoraré aquests amb un nivell mitjà-alt de comprensibilitat.

En canvi, pel que fa a les cartes de serveis, el Govern de Navarra defineix que "*El desenvolupament i gestió [d'aquestes] no és una cosa excessivament complex; no obstant això, és important disposar d'uns coneixements bàsics*", els quals ens aporta aquest mateix govern amb la Guía de implantación y seguimiento de Cartas de Servicios, una guia que ha estat elaborada

per la Secció d'Avaluació i Qualitat, d'aquest mateix govern, per tal de que aquesta *“ajudi a desenvolupar pas a pas totes les etapes de la seva elaboració i aclareixi l'aplicació de la normativa vigent en matèria de Cartes de Serveis”*, tal com indica el propi text (GOBIERNO, 2010, 5). De manera que, a més del fet que les cartes de serveis d'arxiu no són complicades de comprendre, ni de com realitzar-les o implantar-les, a més a més, hi han guies com aquesta del Govern de Navarra o la de la Generalitat de Catalunya, la Guia per a l'elaboració de cartes de serveis (2008), desenvolupada per la Direcció General de Modernització de l'Administració, direcció que forma part del Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat i que té la missió de promocionar la modernització de les administracions públiques catalanes, dins les quals, es pot destacar les obtingudes mitjançant la implantació de la gestió de la qualitat en aquestes administracions, i les cartes de serveis com a eina de suport d'aquesta gestió o millora de la qualitat pública. Per tot això puc valorar que la comprensibilitat de les cartes de serveis d'arxiu és molt alta, donat que són senzilles i hi ha moltes obres de referència per acabar d'entendre-les perfectament, tant pel que fa al valor d'aquestes com pel que fa a com realitzar-les i gestionar-les, per exemple.

### **Avantatge 2: "L'adaptació al sector públic"**

Els reglaments d'arxiu són completament adaptables al sector públic donat que, aquests han estat realitzats per a una administració pública local, i per a un servei concret d'aquesta, gràcies a la potestat auto-organitzativa que posseïxen els ajuntaments i que permet, la elaboració d'aquests reglaments d'arxiu, fet pel qual els valoro amb un nivell molt alt d'adaptabilitat al sector públic, i als arxius municipals més concretament.

Pel que fa a l'adaptabilitat al sector públic de les cartes de serveis aquestes, són molt adaptables a l'àmbit de l'administració pública i, a més, tal com diu la l'Escola d'Administració Pública a la secció “45. La gestió de la qualitat a l'Administració pública: conceptes generals: La gestió de la qualitat a l'Administració de la Generalitat, Tècniques bàsiques per a la qualitat i la millora, La gestió del coneixement”, secció part del *Temari del cos superior d'administració: A) Part general, capt. 9, Gestió pública*, temari on l'EAPC identifica el fet que aquestes: *“cartes de serveis com a sistema de gestió de la qualitat té una repercussió directa en la millora dels serveis i en la percepció de la qualitat per part de la ciutadania”* (EAPC, 2008, 2), de manera que aquestes, a més, aporten moltes avantatges pel que fa a la seva aplicació a l'administració pública. A més a més, cal recalcar -el fet ja esmentat- de que moltes administracions públiques estan promocionant, aquestes cartes de serveis, com a eina de gestió de la qualitat, fet pel qual la Generalitat de Catalunya, al 2008, o el Govern de Navarra, al 2010, han publicat dos guies sobre la creació i gestió d'aquestes dites cartes d'arxiu com a eines o metodologies per a la implantació

de al gestió de la qualitat a les administracions públiques. És, per tot això que, valoraré les cartes de serveis com d'alt nivell adaptabilitat al sector públic i als serveis dels arxius municipals.

### **Avantatge 3: "La possibilitat d'autoavaluació"**

Els reglaments d'arxiu no permeten el que s'entén com a autoavaluació, a l'igual que les cartes de serveis d'arxiu, tot i això, si entenem aquests dos com a eines de suport a la gestió de la qualitat, aquests si permeten realitzar una mena d'"autoavaluació" entesa aquesta com a anàlisi de l'organització en relació als criteris que proporcionen, tant els reglaments com les cartes de serveis d'arxiu, ja que es pot valorar el compliment o no d'aquests criteris o principis identificats en ambdues eines de gestió de la qualitat.

Entre aquestes eines de suport a la gestió de la qualitat sobresurt, pel que fa a la possibilitat que planteja de permetre realitzar autoavaluacions, les cartes de serveis d'arxiu donat que, aquestes són "*documents d'accés públic on les administracions Públiques [...] informen voluntàriament a la ciutadania sobre els compromisos que adquireixen [aquestes administracions] en la prestació dels serveis públics i els indicadors [dels resultats clau i els indicadors dels compromisos establerts] que utilitzen per avaluar el grau de compliment*" tal com defineix la *Guía de implantación y seguimiento de Cartas de Servicios*, del Govern de Navarra (2010, 6). En aquesta guia també es fa menció del fet que, aquesta "avaluació", entre els compromisos establerts en relació a la qualitat dels serveis proporcionats als ciutadans, i els indicadors dels resultats clau aconseguits per l'organització en relació als dits compromisos establerts és, per tant "*la modalitat més elemental d'autoavaluació de la qualitat dels serveis públics*" (GOBIERNO, 2010, 7), però, tot i elemental, pot considerar-se que aquestes cartes de serveis possibiliten un tipus d'autoavaluació.

Per tot això, finalment, valoraré més positivament la possibilitat que permeten aquestes cartes de serveis de realitzar autoavaluacions, atorgant-li un nivell mitjà-baix de capacitat d'autoavaluació, un nivell major que el que atorgaré als reglaments d'arxiu els quals no estan pensats per realitzar autoavaluacions o anàlisi de l'organització i la gestió de la qualitat realitzada per aquesta a través dels principis que estipulen aquests dits reglaments, cosa que si permeten els altres sistemes i models de gestió, i les cartes de serveis en part, cosa que em va valorar la possibilitat d'autoavaluació dels reglaments en un nivell molt baix entre baix i gens, donat que si els utilitzen com a referència per un anàlisi de la gestió aquest fet és només una opció més que plantegen els reglaments els quals no estan fets per això, sinó per regular el dits serveis d'arxiu municipals.

### **Avantatge 4: "La reconeixença nacional i internacional"**

Els reglaments d'arxiu com a regulacions oficials que són tenen una reconeixença nacional e internacional, donat que aquestes estan sustentades per les potestats d'auto-organització que

tenen els ajuntaments segons la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local (BOE núm. 80 de 3 d'abril de 1985), ja anteriorment citada, i per tant, tenen un alt nivell de reconeixement nacional i internacional com a normativa oficial de l'administració pública que són aquestes.

Pel que fa a les cartes de serveis d'arxiu, aquestes han estat reconegudes com a eines útils per a la gestió de l'administració per part del Govern de Navarra (GOBIERNO, 2010) i per part de la Generalitat de Catalunya (2008), tal i com mostra el fet que hagin redactat guies per a la creació i gestió d'aquestes dites cartes de serveis, a més el Consell Rector de l'Agència Estatal AEVAL va aprovar per resolució de 29 de juliol de 2009 un "Procediment de certificació de les cartes de serveis de les organitzacions de les administracions públiques" de manera, que fins i tot es reconeix el fet que aquestes puguin ésser certificades per un organisme públic oficial. Per altra banda, l'AENOR, l'Associació Espanyola per a la Normalització, vinculada amb l'organització ISO per ésser una entitat de certificació d'aquesta norma i l'entitat encarregada de traduir les normes SO al castellà, aquesta mateixa AENOR a realitzat una norma UNE, és a dir Una Norma Espanyola, la norma UNE 93200:2008 sobre els requisits que han de tenir les cartes de serveis la qual, però, només té incidència als països castellanoparlants i a Polònia, ja que aquests són els únics dos idiomes als que esta traduïda aquesta norma UNE<sup>48</sup>.

A partir de tot això, es pot observar que aquestes cartes de serveis són reconegudes a nivell nacional i, en part a nivell internacional, fet pel qual las valoraré amb un nivell mitjà-baix de reconeixement nacional i internacional, donat que socialment no estan gaire reconegudes, tot i que si oficialment.

#### **Avantatge 5: "El suport de l'institució creadora"**

La institució creadora del reglament d'arxiu i de les cartes de serveis d'arxiu és l'arxiu municipal mateix, de manera que el suport és alt, ja que es el propi suport que l'ajuntament o el arxiu es doni a sí mateix. A més, les institucions públiques espanyoles i catalanes, també donen suport als reglaments com a normativa oficial que són, a més de a les cartes de serveis públics -com els cartes de serveis d'arxiu- a partir de les guies que han publicat, com la de la Generalitat de Catalunya (2008), i a partir de normatives sobre aquestes, com la resolució del Consell Rector de l'Agència Estatal AEVAL, de 29 de juliol de 2009, que tracta sobre el "Procediment de certificació de les cartes de serveis de les organitzacions de les administracions públiques".

De manera que tots dos tipus d'eines de gestió de la qualitat tenen un suport alt pel que fa a les institucions que els han creat, tant pel que fa el reglament d'arxiu com les cartes de serveis.

---

48 Extret de: [http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd_uVM)



### Avantatge 6: "La possibilitat de certificació externa"

Els reglaments d'arxiu no són elements certificables, per tant, no pot haver-hi certificació d'aquests, fet pel qual els valoraré amb un nivell de gens de possibilitat de certificació externa, ja que aquests no són certificables sinó que han de ser aprovats pel ple de govern o l'alcalde de l'ajuntament per ésser vigents i, per tant, no els afecta cap certificació externa.

En canvi, les cartes de serveis, com en el cas de la carta de serveis d'arxiu de l'arxiu municipal d'Alcobendas *la Carta de servicio, Archivo Municipal de Alcobendas: Los vecinos de Alcobendas se merecen un 10* (2011), si que poden identificar una certa certificació, la certificació aconseguida pel sistema o model de gestió de la qualitat que hagem implantat a l'arxiu i que, per tant, pot identificar-se a la dita carta de serveis mitjançant un escrit identificant que "posseïm la certificació per la ISO 9001 o segons el model EFQM i CAF", o bé a partir d'exposar una imatge del segell de certificació que se'ns ha atorgat i que serveix, d'aquesta manera, com a element visual de reconeixement de la certificació de cara als nostres usuaris, tal i com es pot veure sota aquestes línies -figura 2.13-, on a la part esquerra de l'imatge de la portada de la dita carta de serveis de l'arxiu municipal d'Alcobendas es veuen -ampliats a la dreta d'aquesta mateixa imatge, figura 2.13- els segells EFQM 500+ a més de la CQ -la Certificació de persones en qualitat i innovació- a l'excel·lència de la Gestió pública, un altre mètode de certificació de la qualitat desenvolupat al 2007<sup>49</sup>, i que no he analitzat al meu estudi per ser encara massa desconegut socialment.



II-Il·lustració 12. Portada de la carta de serveis de l'arxiu municipal d'Alcobendas. (Font: AMA, 2011, 1)

49 Extret de: <http://www.upv.es/contenidos/CCP/info/U0658563.pdf>

Aquestes cartes de serveis poden arribar, fins i tot en alguns casos, a ser certificades en si mateixes, aquest és el cas de les cartes de serveis d'arxiu utilitzades com a sistema de gestió de la qualitat, i no només com a eina de suport d'aquest. En aquests casos, aquestes cartes d'arxiu com a metodologies de gestió de la qualitat poden ésser certificades per elles mateixes, tal i com indica la *Guía de implantación y seguimiento de Cartas de Servicios* del Gobierno de Navarra, guia en al qual és preveu la "*avaluació externa de les Cartes de Serveis per la Comissió Foral d'Avaluació* [a partir de] *l'examen de l'autoavaluació de la qualitat dels serveis prestats realitzada a través de la Carta de Serveis*". Aquest dit examen consistirà, segons al dita guia del govern de Navarra en "*comprovar la realització de cadascuna de les fases del seguiment, revisió i actualització de la Carta de Serveis realitzada per la unitat responsable de la mateixa.*", a més de comprovar la "*l'aplicació de la Metodologia per al Seguiment de cartes de serveis*", metodologia que s'haurà d'estipular prèviament i que s'utilitzarà per realitzar el seguiment i mesura d'aquestes dites cartes de serveis com a metodologies de gestió de la qualitat (GOBIERNO, 2010, 6).

Aquesta mateixa guia, a més, al definir el cicle de vida de les cartes de serveis -com es pot veure a la figura 2.14-, indica que el final d'aquest cicle es correspon amb el procediment de certificació de les dites cartes de serveis les quals, diu: "podran sotmetre a l'Avaluació Externa per part de la Comissió Foral per a l'Avaluació de les polítiques i serveis públics [a més de poder] sol·licitar la Certificació a una entitat certificadora" externa, a l'igual que els altres sistemes o models de gestió de la qualitat (GOBIERNO DE NAVARRA, 2010, 13), entitats que poden ser una "*entitat certificadora autoritzada (AENOR, APPLUS, Bureau veritas, etc)*" o bé per part de "*l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis (AEVAL)*" a partir del "Procediment de certificació de les cartes de serveis de les organitzacions de les administracions públiques" aprovat per Resolució de 29 de juliol de 2009, del Consell Rector de l'Agència Estatal, i que permet que l'AEVAL certifiqui aquestes mateixes cartes, tal com indica aquesta mateixa guia (GOBIERNO, 2010, 63).



**Figura 9.** Esquema del cicle de vida de les cartes de serveis segons el Govern de Navarra. (Font: GOBIERNO, 2010, 63)

Per tot això puc concloure, en relació a la valoració d'aquestes cartes de serveis, pel que fa a la seva possibilitat de certificació externa, amb un nivell mitjà, donat que no en tots els casos aquestes seran certificables, aquestes només ho són en el cas que es tractin aquestes com a metodologies pròpies de gestió de la qualitat, tal i com he pogut comprovar de la lectura d'aquests articles i guies aquí citats.

### **Avantatge 7: "La facilitat d'actualització"**

Com és el propi arxiu municipal el que realitza les actualitzacions del reglament de l'arxiu i de les cartes de serveis d'aquest mateix, és relativament senzill actualitzar aquests.

Tot i això, cal tenir en compte que, en el cas dels reglaments, com aquests són normes, al estar aprovades per l'alcaldia o el ple de govern de l'ajuntament, es més complicat afegir qualsevol modificació, per això, es preferible realitzar un reglament d'arxiu obert i realitzar instruccions de treball i altres regulacions internes per afegir canvis sobre la gestió de la qualitat sense afectar al reglament d'arxiu que, només cal actualitzar quan s'ha quedat desfasat, en uns anys, ja que no és necessari una actualització constant, cosa per la qual valoraré com a baix el grau d'actualització que permeten els reglament d'arxiu.

En canvi, les cartes de serveis cal actualitzar-les cada vegada que es canvi algun aspecte destacable del servei d'arxiu municipal: ja siguin els seus horaris habituals, la seva ubicació, la creació d'algun servei o infraestructura nova, l'acceptació d'algun fons nou -si s'especifiquen aquests a la dita carta de serveis- etc., ja que aquesta si que ha d'estar sempre actualitzada per ser un element de difusió mitjançant el qual informen als nostres usuaris -externs- sobre tot allò que els afecti de cara al serveis d'arxiu municipal que els oferim, de manera que, si no esta actualitzada, pot ésser un element molt negatiu de cara a la imatge de l'arxiu que demostrarà que no té qualitat, ja que la qualitat també vol dir tenir informats en tot moment als nostres usuaris.

A més, aquestes cartes si són tractades com a metodologies de gestió de la qualitat en si -tal i com he anat explicat fins ara- aquestes permetran encara més la capacitat de ser actualitzades, donat que com a metodologies de gestió de la qualitat aquestes es van avaluant i amb cada autoavaluació es van millorant, a través de les dades sobre oportunitats de millora i sobre aspectes a corregir estretes de els dites autoavaluacions, per tal de satisfer millor als nostres usuaris, fet pel qual valoraré amb un nivell mitjà la seva capacitat d'actualització ja que, aquesta, dependrà de quan desenvolupades estiguin les dites cartes de serveis i la metodologia per gestionar, desenvolupar i exercir un seguiment sobre aquestes i els resultats que s'obtinguin entorn a aquestes com a metodologies i eines de gestió de la qualitat.

#### **4.3.3.2 Principals desavantatges dels Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis als arxius**

##### **Desavantatge 1: "La dificultat de comprensibilitat"**

Els reglaments d'arxiu i les cartes de serveis són senzilles de comprendre, tal i com he explicat a la valoració de l'avantatge de la facilitat de comprensió que aquestes aporten.

De manera que valoraré aquest desavantatge amb un nivell baix pel que fa a les cartes de serveis, però valoraré amb un nivell mitjà-baix pel que fa als reglaments d'arxiu ja que aquests com a normativa que són tenen cert aspectes tècnics a complir i, per tant, ens caldrà l'assessoria legal d'experts.

##### **Desavantatge 2: "La complexitat dels criteris requerits"**

Els reglaments d'arxiu només presenten una certa complexitat pel fet de ser normativa legal i, per aquest motiu, tenir unes especificitats tècniques per si mateixos les quals, tot i ser una mica complexes, ens ajudaran a resoldre els assessors jurídics del nostre ajuntament i, per tant, valoraré el nivell de complexitat d'aquests reglaments d'arxiu com a mitjà, ja que si que necessitem de l'assessoria d'aquests experts lletrats.

En canvi les cartes de serveis d'arxiu, si són només utilitzades com a elements de difusió dels nostres serveis i la gestió de la qualitat d'aquests, aquests no seran gens complexes, però si, en canvi, con tractades com a metodologies per a la gestió de la qualitat, aquestes tindran una certa complexitat al requerir de determinar els serveis a oferir, els compromisos amb els usuaris vers aquests dits serveis i, finalment, els indicadors de valoració del compliment dels dits compromisos, havent de donar una valoració a aquestes cartes de serveis, d'una complexitat de nivell mitjà-baix.

##### **Desavantatge 3: "La duració de la implantació"**

Aquesta duració depèn de la situació inicial de l'organització a l'hora d'implantar un reglament d'arxiu o una carta de serveis.

En el cas dels reglaments, en Josep Matas, expert advocat en temes de documentació pública i les normatives entorn els arxius, em va respondre, a l'entrevista que li vaig realitzar que: *"Depèn molt del cas, de l'interlocutor que tens a l'administració, a l'interès o grau d'intervenció dels serveis jurídics interns o dels responsables polítics"* ja que a més implicació del personal de l'arxiu i els assessors legals que realitzin el reglament menys es trigara en redactar-lo, de manera que depèn molt de la situació i l'ambient organitzatiu de l'organització on es pretengui implantar un reglament d'arxiu, i tal i com hem va comentar Matas la duració serà diferent depenent de cada cas particular: *En el cas d'un ajuntament de prop de 15.000 habitants n'hi va haver prou amb dues*

*sessions de treball. En el cas de l'Ajuntament de Barcelona l'elaboració va superar els dos anys (fins l'aprovació final)*<sup>50</sup>.

En canvi, les cartes de serveis com a eines de difusió dels serveis d'arxiu i la gestió de la qualitat d'aquests, seran ràpidament realitzables, en pocs mesos -però depenent del grau d'implicació també-, però si són tractades com a metodologies de gestió de la qualitat, haurà un procés d'implantació que caldrà realitzar i, per tant, augmentarà el temps de duració de la implantació d'aquestes.

Per tot això he acabat valorant la duració de la implantació dels reglaments d'arxiu com a mitjana, ja que pot durar gairebé gens o fins i tot anys, però si dura anys es en el cas d'arxius municipals de grans dimensions, com el de Barcelona, fet pel qual valoraré la dita duració de la implantació dels reglaments d'arxiu amb un nivell de mitjà-baix, valor que també atorgaré a les cartes de serveis, ja que aquestes seran ràpidament confeccionades com a elements de difusió, però augmentara el seu temps d'implantació si són tractades com a metodologies de gestió de la qualitat, tal i com he expressat anteriorment.

#### **Desavantatge 4: "Els costos generats"**

La creació i aprovació d'un reglament d'arxiu té uns costos segons Josep Matas "difícils de calcular", els quals dependran de: "*la situació de partida. Si existeix personal especialitzat, instal·lacions adequades, equips...*"<sup>51</sup> Aquests costos estan relacionats amb el temps que calgui invertir en realitzar aquests reglaments, igual que succeïx amb les cartes de serveis d'arxiu, les quals si són impreses com a fulletons per tal d'anunciar els serveis de l'arxiu municipal i, a més, si aquests fulletons són maquetats i dissenyats externament els costos seran encara més nombrosos, a més dels mateixos costos d'impressió i de redacció i creació de les cartes pel nostre personal. Tot i això, els costos seran molt menys notables que els que suposa tota una implantació d'un sistema o mètode per a la gestió de la qualitat ja que, les hores que s'inverteixen augmenten els costos d'aquest procediment.

Aquesta afirmació de que els costos són majors si s'ha de realitzar una implantació d'un sistema o mètode per a la gestió de la qualitat provoca que, els costos de les cartes de serveis, també depenguin del fet de si aquestes són emprades com a elements de difusió dels serveis d'arxiu municipals i de la gestió de la qualitat desenvolupada en aquests -com ja hem esmentat abans-, o si més aviat són utilitzades com a el metodologies de gestió de la qualitat ja que, si es el primer cas, només sumaran els costos abans esmentats, però, si és el segon cas i aquestes són el

50 Extret de: "Entrevista a Josep Matas Balaguer, advocat especialitat en el règim jurídic de la documentació i la implantació de normativa a les administracions públiques, sobre els reglaments d'arxiu". (V. Annex 5)

51 Extret de: "Entrevista a Josep Matas Balaguer, advocat especialitat en el règim jurídic de la documentació i la implantació de normativa a les administracions públiques, sobre els reglaments d'arxiu". (V. Annex 5)

mètode de gestió de la qualitat utilitzat per l'organització, llavors haurem de tenir en compte els costos en relació a la implantació, gestió i implementació d'aquestes com a models de gestió de la qualitat, a més de poder-hi sumar els costos en relació a la possible certificació d'aquestes com a models del metodologia de gestió de la qualitat que hagem implantat, a més dels costos de la compra del text de la norma UNE 93200:2008 de 21 € aproximadament<sup>52</sup>, si és que les volem certificar mitjançant aquesta norma UNE.

De manera que valoraré els costos dels reglaments d'arxiu com baixos, ja que entre tots els sistemes, models i eines de gestió de la qualitat analitzats al meu estudi aquest és el que, se'ns dubte, costaria menys. En canvi les cartes de serveis d'arxiu les valoraré amb uns costos mitjans, ja que dependran si aquestes són utilitzades com a elements de difusió i, per tant tindran uns costos reduïts, o si són emprades com a metodologies de gestió de la qualitat i, per tant, tindran uns costos més significatius.

#### **Desavantatge 5: "La poca adaptabilitat a la gestió de serveis"**

Finalment, pel que fa a l'adaptabilitat d'aquestes dues eines a la gestió dels serveis, i més en concret de serveis d'arxiu municipals, cal dir que aquestes presenten una gran adaptabilitat a aquests donat que són elaborades pel propi servei d'arxiu municipal al qual s'implantaran i, per tant, tindran una gran adaptabilitat a aquest, essent aquest paràmetre nul en el cas d'aquestes i, per tant, el valoraré amb un nivell de gens presència de inadaptabilitat a la gestió dels serveis d'arxiu.

Finalment, a partir de les dades extretes de totes les valoracions realitzades en aquest apartat, procediré a realitzar la ponderació final d'aquests models, sistemes i eines de gestió de la qualitat, en relació a la seva aplicació als serveis d'arxiu municipals per tal de procurar la millora d'aquests, i la satisfacció dels usuaris, interns i externs, els quals es beneficiaran d'uns serveis de qualitat gràcies a la implantació de la gestió de la qualitat d'aquests dits arxius municipals.

---

52 Extret de: [http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd_uVM)

## **5. Ponderació sobre l'aplicació de la gestió de la qualitat als serveis d'arxiu municipals**

Finalment, realitzaré una ponderació dels sistemes, models i eines de gestió de la qualitat en relació a la seva aplicació als serveis d'arxiu municipals, la qual cosa era l'objectiu principal del meu treball. Aquesta ponderació la realitzaré a través de comparar les dades obtingudes de la valoració dels diferents sistemes, models i eines de gestió de la qualitat, els quals he analitzat al llarg d'aquest estudi, i valorant les avantatges i desavantatges de cadascun presenta a l'hora d'implantar aquests als serveis d'arxius municipals per tal de, finalment, mostrar quins beneficis aporta la gestió de la qualitat i la implantació d'aquests models per tal de gestionar aquesta, als arxius municipals, que serà l'última part -i l'últim apartat- del meu estudi.

Aquesta comparació valorativa dels diferents sistemes, models i eines de gestió de la qualitat -la qual desenvoluparé a continuació-, la realitzaré a través de taules comparatives on representar les dades obtingudes de la valoració de cadascun d'aquests -sistemes, models i eines- per tal de visualitzar i avaluar quin aportaria més avantatges i menys desavantatges, donant-nos com a resultat d'aquesta operació quin d'aquests sistemes, models i eines de gestió de la qualitat és el més apropiat a l'hora d'implantar-lo als arxius municipals. Tot i això, després d'analitzar tots aquests sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat, també crec que es possible la coordinació d'aquests per millorar la qualitat als arxius, fet pel qual, en aquest punt també expressaré la meua opinió sobre com i quins sistemes, models i eines es podrien coordinar a l'hora de gestionar la qualitat i buscar l'excel·lència als arxius municipals.

### ***5.1 Valoració comparada dels models de gestió de la qualitat als arxius municipals***

Realitzaré una valoració comparada dels diferents sistemes, models i eines de gestió de la qualitat a partir de la utilització de taules comparades, on comparar els diferents avantatges i desavantatges que presenten aquests, i que he analitzat i valorat en l'anterior apartat de forma concreta, per tal de poder donar un nivell valorable d'aquests avantatges i desavantatges en relació a l'aplicació d'aquests models, sistemes o eines als arxius municipals, cosa que he realitzat a través de la valoració d'uns paràmetres normalitzats que he establert com a pautes de els avantatges i desavantatges més destacables a l'hora de procedir a l'aplicació i implantació dels dits sistemes, models o eines de suport a al gestió de la qualitat i l'excel·lència investigats.

Aquests paràmetres, tot i que ja els he identificat anteriorment els tornaré a mencionar, per tal d'entendre els principis mitjançant els quals he realitzat la ponderació dels diferents models, sistemes i eines de gestió de la qualitat analitzats.

Pel que fa a les avantatges he seleccionat set com a les més destacades i que serviran per valorar

els elements positius que aporta la implantació del sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat a través d'aquests paràmetres, aquests avantatges són:

1. "La facilitat de comprensió" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat
2. "L'adaptació al sector públic" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat.
3. "La possibilitat d'autoavaluació" que presenta el sistema, model o eina de gestió de la qualitat.
4. "La reconeixença nacional i internacional" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat.
5. "El suport de l'institució creadora" del sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat.
6. "La possibilitat de certificació externa" d'aquests sistemes, models o eines de gestió.
7. "La facilitat d'actualització" dels dits sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluats.

Pel que fa als desavantatges n'he escollit cinc com a principals, ja que són aquells que més perjudiquen a l'hora d'aplicar o implantar un dels models, sistemes o eines de gestió de la qualitat que he investigat en el meu estudi. Aquests paràmetres sobre els principals desavantatges són:

1. "La dificultat de comprensibilitat" del sistema, model o l'eina de gestió de la qualitat.
2. "La complexitat dels criteris requerits" pel sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat.
3. "La duració de la implantació" dels sistemes, models o eines de gestió de la qualitat avaluats.
4. "Els costos generats" per la implantació i implementació de la norma, model o l'eina de gestió.
5. "La dificultat d'implementació" dels sistemes, models o eines de gestió de la qualitat avaluats.

Finalment, els nivells de valoració que presenten cadascun dels sistemes, models i eines de gestió de la qualitat analitzats a la meua investigació, i presentats a les següents taules de valoració, són els nivells que he atorgat a través de les valoracions exhaustives de cadascun d'aquests sistemes, models o eines a partir dels dits paràmetres de valoració comparativa, ja que, finalment, aquests em permetran realitzar una ponderació sobre els valors que presenta cada sistema, model o eina de gestió de la qualitat avaluat, en relació a la seva implantació als arxius municipals.

Aquests nivells, els he estat estipulant a través de valoracions nominals per tots conegudes -valorant com a "molt alt" el nivell màxim i com a "gens" el nivell mínim-, aquests criteris nominatius, però poden percebre's com a molt subjectius, fet pel qual, per tal de realitzar una ponderació lògica i més acurada d'aquests models, sistemes i eines de gestió de la qualitat analitzades a la meua investigació, transformaré aquests criteris nominatius en una puntuació matemàtica, mitjançant la qual poder realitzar una puntuació numèrica del nivell d'avantatges i desavantatges que presenten cadascun dels dits sistemes, models i eines de gestió de la qualitat analitzats al meu estudi. El criteri de puntuació que utilitzaré serà, en referència al nivell de presència de l'avantatge o desavantatge: Molt alt (10) -identificat amb les lletres MA -, MA-Alt (9), Alt (8), Mitjà-Alt (7), Mitjà (6), Mitjà-Baix (5), Baix (4), Baix-Gens (2), Gens (0).

Aquest criteri serà mitjançant el qual podré realitzar una comparació numèrica que em permetrà la comparació dels dits models, sistemes i eines de gestió de la qualitat, a més de la ponderació



entre els avantatges i desavantatges que cadascun d'aquests presenta, podent valorar, quin és el model, sistema o eina de gestió de al qualitat que serà més senzill d'implantar als arxius municipals, i quin, però, presentarà més dificultats, a través de comparar els resultats numèrics entre el coeficient resultant del nivell d'avantatges sobre 100 (A) i el coeficient resultant del nivell de desavantatges sobre 100 (D) que presenta cadascun dels dits sistemes, models i eines de gestió de la qualitat analitzats al meu estudi.

**Taula 4.** Valoració dels avantatges dels sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat analitzats.  
(Elaboració pròpia)

Avantatges	Sistemes de gestió	Models d'excel·lència		Eines de suport a la gestió de la qualitat	
	ISO 9001	Model EFQM	Model CAF	Reglament d'arxiu	Cartes de serveis
1. Facilitat de comprensió	Baix-Gens	Alt	MA	Mitjà-Alt	MA
2. Adaptació al sector públic	MA-Alt	Alt	MA	MA	Alt
3. Possibilitat d'autoavaluació	Alt	MA	Mitjà-Alt	Mitjà-Baix	Baix-Gens
4. Reconeixença internacional i nacional	MA	Alt	Mitjà	Alt	Mitjà-Baix
5. Suport de l'institució creadora	Mitjà	Alt	Mitjà	Alt	Alt
6. Possibilitat de certificació externa	MA	Alt	Mitjà-Alt	Gens	Mitjà
7. Facilitat d'actualització	MA-Alt	MA	Mitjà	Baix	Mitjà
<b>Nivell d'avantatges</b>	<b>54/70</b>	<b>60/70</b>	<b>52/70</b>	<b>42/70</b>	<b>45/70</b>
<b>(A) Nivell d'avantatges/100</b>	<b>77,14</b>	<b>85,71</b>	<b>74,28</b>	<b>60</b>	<b>64,28</b>

**Taula 5.** Valoració dels desavantatges dels sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat analitzats.  
(Elaboració pròpia)

Desavantatges	Sistemes de gestió	Models d'excel·lència		Eines de suport a la gestió de la qualitat	
	ISO 9001	Model EFQM	Model CAF	Reglament d'arxiu	Cartes de serveis
1. Dificultat de comprensibilitat	MA-Alt	Mitjà-Baix	Gens	Mitjà-Baix	Baix
2. Complexitat dels criteris requerits	MA	Mitjà-Baix	Gens	Mitjà	Baix
3. Duració de la implantació	Alt	Mitjà	Baix	Mitjà-Baix	Mitjà-Baix
4. Costos generats	MA-Alt	MA	Mitjà-Baix	Baix	Mitjà
5. Poca adaptabilitat a la gestió de serveis	Mitjà-Alt	Baix	Mitjà-Baix	Gens	Gens
<b>Nivell de desavantatges</b>	<b>43/50</b>	<b>30/50</b>	<b>16/50</b>	<b>20/50</b>	<b>19/50</b>
<b>(D) Nivell de desavantatges/100</b>	<b>86</b>	<b>60</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>38</b>

Acabaré aquesta ponderació amb una taula comparativa dels resultats de valoració obtinguts mitjançant els quals realitzar aquesta ponderació final sobre quin és el més adient i quin el menys adient a implantar en un arxiu municipal. Aquesta ponderació vindrà donada d'una operació matemàtica ja que, com ja he dit anteriorment, vull procurar la major objectivitat dels resultats del meu estudi, fet pel la ponderació la he realitzat a través de la operació de resta entre: el coeficient resultant del nivell d'avantatges sobre 100 (A), al qual li restaré el coeficient resultant del nivell de desavantatges sobre 100 (D), donant com a resultat la valoració final que rebria cada sistema, model i eina de gestió de la qualitat i, per tant, podent comparar-los a través d'aquesta puntuació numèrica i, així, poder distingir quin de tots els sistemes, models o eines de gestió de la qualitat presenta més avantatges i menys desavantatges a l'hora d'implantar aquest als arxius municipals.

La operació quedaria així:

<b>(A) – (D) =</b>	<b><i>Valor real del sistema, mètode o eina de gestió de la qualitat en relació a la seva aplicació als arxius municipals</i></b>
--------------------	---

**Taula 6.** Comparació de resultats obtinguts entre els coeficients de nivell d'avantatges i desavantatges. (Elaboració pròpia)

Mitjana dels avantatges i desavantatges	Sistemes de gestió	Models d'excel·lència		Eines de suport a la gestió de la qualitat	
	ISO 9001	Model EFQM	Model CAF	Reglament d'arxiu	Cartes de serveis
<b>(A) Nivell d'avantatges/100</b>	<b>77,14</b>	<b>85,71</b>	<b>74,28</b>	<b>60</b>	<b>64,28</b>
<b>(D) Nivell de desavantatges/100</b>	<b>- (86)</b>	<b>- (60)</b>	<b>- (32)</b>	<b>- (40)</b>	<b>- (38)</b>
<b>Mitjana final</b>	<b>-8,86</b>	<b>25,71</b>	<b>42,28</b>	<b>20</b>	<b>26,28</b>

A partir d'aquest resultat final puc concloure que entre els models, sistemes i eines de gestió de la qualitat que he investigat al llarg del meu estudi, el més adient de cara a implantar-ho en un arxiu municipal seria el model CAF, el model d'excel·lència empresarial realitzat com adaptació del model EFQM al sector de l'administració pública europea. A més, també es pot observar que el que ha rebut una puntuació més positiva en matèria d'avantatges a aportar amb la seva aplicació als serveis d'arxius municipals és el model EFQM, l'altre model d'excel·lència empresarial analitzat al meu estudi. Aquest fet mostra que es preferible l'aplicació dels models d'excel·lència a la dels sistemes de gestió, tot i que el que destaca del sistema de gestió avaluat en aquest estudi és la seva increïble extensió, essent el model més conegut, emprat i amb una certificació amb major reconeixement social i, fins i tot, institucional, la ISO 9001. Pel que fa a les cartes de serveis aquestes són els que millor recullen la satisfacció dels usuaris, i els reglaments són la millor base per l'estructuració regulada de l'arxiu.

És per tot això que deixo oberta la possibilitat de generar, a través de la coordinació de tots aquests, la possibilitat de creació d'una base estructural forta per a al gestió de la qualitat: creant una estructura regulada a través dels reglaments d'arxiu, sobre la qual realitzar la gestió dels processos clau del nostre servei, per tal de generar una planificació dels nostres objectius de qualitat a partir de l'autoavaluació de la nostre organització la qual es pot fer, inicialment, a través del model CAF, el més senzill, i després implementar-se a partir de la implantació del model EFQM o la ISO 9001, els quals, finalment, podem certificar per demostrar els èxits en gestió de la qualitat obtinguts pel nostre servei, èxits que poden ésser comunicats a la resta de la nostre organització per demostrar la bona tasca realitzada des de l'arxiu municipal i que, també, pot ésser un element de valor de cara als nostres usuaris i als grups d'interès a qui, animarem a fer servir els nostres serveis eficients i de qualitat provada.

## ***5.2 Beneficis de l'aplicació de la gestió de la qualitat als serveis d'arxiu municipals***

Tot i que hauria volgut poder investigar més sobre els resultats obtinguts del meu estudi, donada la envergadura d'aquest, no he pogut fer tant a fons com hagués satisfet, sobretot pel que fa als beneficis aportats per la dita implantació de la gestió de la qualitat als arxius municipals ja que, a través d'analitzar, valorar i ponderar els dits sistemes, models i eines de gestió de la qualitat, he pogut identificar un gran nombre de beneficis, els quals procuraré definir a continuació en grans línies generals, per tal de procurar aportar els que he cregut més destacables.

Com ja he dit anteriorment, durant la meua investigació, es un fet probable que la gestió de la qualitat millora el rendiment de qualsevol organització, fins i tot, el de les administracions públiques a les quals, cada vegada més, les esta afectant un creixement exponencial del grau d'exigència dels ciutadans ja que, aquests, cada vegada més informats dels seus drets -en part gràcies a les noves tecnologies i la facilitat que aquestes han aportat a l'accés a d'aquestes dades al ciutadà-, exigeixen més fortament el compliment d'aquests drets i les obligacions de l'administració pública de cara a aquest compliment ja que: "com més informats estan els clients més expectatives tenen de qualsevol producte o servei" tesi esmentada en qualsevol guia o obra sobre la gestió de la satisfacció dels clients i que, es pot veure complida en el sector dels serveis públics, en el qual, els nostres clients són els ciutadans, a qui ens devem i a qui hem de focalitzar tots els nostres serveis i productes de cara a la seva satisfacció ja que, aquesta satisfacció dels ciutadans ha de ser l'objectiu final de qualsevol d'aquests serveis públics, els quals, com va succeir amb les empreses occidentals als anys 1980 -durant la crisi per la saturació dels mercats-, ja no només poden presentar serveis i productes nous per tal de gaudir de l'èxit d'aquests -èxit valorat com a l'aconseguint de la satisfacció als ciutadans-, ja que els ciutadans

cada vegada exigeixen més i són més difícils de satisfer, però, amb la gestió de la qualitat es pot aconseguir aquest èxit, aquesta satisfacció dels nostres “clients”, en el cans dels arxius els nostres usuaris.

Per altra banda, he pogut comprovar el fet que la gestió de la qualitat en un arxiu municipal pot ajudar a la millora de l'ambient organitzatiu i de treball de, tant pel que fa la propi servei d'arxiu i als treballadors d'aquest, donat que el personal es sentira que forma part important del servei al poder participar, en tot moment, de la bona gestió d'aquest servei, a partir de de la implantació de la dita gestió per procediments, i la definició de les tasques i responsabilitats d'aquests, els treballadors, vers aquests procediments, ja que seran ells els que ajudaran a redactar el procediment dels processos en els quals participin.

A més, gràcies a la formació continua i a l'incentiu de l'aprenentatge i la innovació, resultat clau de la implantació tant dels models d'excel·lència com de la ISO i les cartes de serveis, ja que aquesta formació i aquest clima d'innovació constant a partir dels coneixements i la retroalimentació de la informació a traves de les auditories o les autoavaluacions permetran, a més, una implicació real dels treballadors i l'organització, ja que com més qualificat i més preparat estigui el personal millor posara en practica els principis d'excel·lència i qualitat i, a més, més satisfet estarà de fer-les servir ja que, si les coneix i sap els beneficis que comporten no es negaran a utilitzar-les, ja que: qui no vol treballar bé?.

A més treballar bé no significa treballar més, sinó gestionar millor el temps i els recursos, la eficàcia i la eficiència, són dos dels factors que la gestió de la qualitat comporta i que, permetran, una reducció dels costos innecessaris que, en temps difícils sempre resulta un tema positiu.

Treballar de forma eficaç i eficient pot semblar un sobre esforç i, en molts casos, no s'inicien implantacions de models, sistemes o eines de gestió de la qualitat ja que es veuen com a sistemes “generadors de més feina”, però tot el contrari, l'organització al haver d'esforçar-se en plasmar els seus objectius de qualitat, la seva manera de dur-los a ter-me -en el manual de qualitat- i definir i especificar les característiques i tendències dels processos i dels productes i serveis que amb aquests genera, acaba aconseguint descobrir que si que ho esta fent bé, i que la gestió de la qualitat no és només aplicar accions correctives i preventives, sinó també destacar aquells punts forts que demostrin que als arxius municipals es treballa molt i molt bé, de manera que la gestió de la qualitat el que aportaria l'obtenció dels recursos necessaris per tal d'avançar en la direcció adequada a través de tota la base conceptual i de principis bàsics estipulats per l'excel·lència i la qualitat.

De manera que, aquests principis bàsics estipulats per l'excel·lència i la qualitat al aplicar-se als arxius municipals ajuden a la:

- Millora del rendiment
- L'augment de la satisfacció dels usuaris,
- El descobriment dels nostres punts forts i febles, i les nostres oportunitats de millora
- Aprenentatge continu sobre la nostra organització i obtenció de dades clau per a la millora
- El desenvolupament d'innovacions eficaces a través de les dades obtingudes
- Una major unió del personal de l'arxiu que treballa unit en pro de la millora de la qualitat
- I un major posicionament intern -a l'ajuntament- i extern -a la nostre localitat- al mostrar-nos com un servei eficaç, eficient i preocupat pels tots els nostres usuaris, entre altres dels nombrosos beneficis que la gestió de la qualitat ofereix als arxius municipals i als serveis a usuaris efectuats en aquests, que millorarien de forma exponencial en: qualitat, eficiència i satisfacció als seus usuaris.

## **6. Conclusions**

A partir del meu estudi he pogut comprovar que hi han pocs casos d'arxius municipals que hagin implantat un sistema de gestió de la qualitat, exceptuant alguns casos a destacar com l'arxiu municipal d'Alcobendas a Madrid, aquest fet pot estar donat a que la gestió de la qualitat sempre es realitza de forma "total" a les organitzacions, implantant-se de dalt a baix, és a dir, des de l'òrgan superior de l'organització a la resta de serveis d'aquesta, fet que es pot comprovar amb el fet que els arxius comarcals van implantar la ISO 9001 per ordres de la Subdirecció d'Arxius de la Generalitat -l'òrgan superior dels arxius comarcals- com es el cas dels arxius històrics provincials de Castellà i Lleó els quals han implantat el model de l'EFQM per ordres del Consell d'arxius de Castellà i Lleó, a més aquests, són en part organismes independents donat que no formen part d'un altre organisme, cosa per la qual també és més senzill realitzar la implantació dels dits models de qualitat.

En canvi els arxius municipals formen part dels Ajuntaments i, per tant, la gestió de la qualitat total hauria de ser impulsada per l'alcaldia o per secretaria, els òrgans superiors en matèria d'administració de l'ajuntament, tot i això, i com amb el meu estudi he conclòs, també es poden realitzar la implantació de sistemes de qualitat -a més de d'altres eines que poden ser suport a la gestió de la qualitat com els reglaments d'arxiu-, als serveis oferts pel dit arxiu donat que aquests són competència pròpia del servei d'arxiu i no afectaria si en un futur s'implantes un sistema de gestió de la qualitat al dit ajuntament del qual forma part l'arxiu, més aviat es veuria aquest com un servei impulsor d'innovacions i a l'avantguarda donant-nos un posicionament intern nou a l'administració per deixar de ser els "magatzems de papers" per ser "els gestors de la documentació municipal" i donant una imatge a la ciutadania molt positiva, al veure'ns preocupats pel bon servei a aquests. A més, com també es pot veure al llarg d'aquest estudi es pot provar la relació entre la millora de la qualitat a través de la gestió d'aquesta amb la millora en eficàcia i eficiència de qualsevol organització, és a dir, en el rendiment d'aquestes administracions públiques a les quals, cada vegada més, les afecta el creixement del grau d'exigència dels ciutadans que, més informats dels seus drets i dels deures de l'administració pública de cara a ells, són més difícils de satisfer, però amb aquesta gestió de la qualitat es pot arribar a aconseguir ja que, un dels objectius finals de la implantació de qualsevol sistema, mètode o eina de gestió de la qualitat aquí presentats és la "satisfacció al client", és a dir, aconseguir la satisfacció dels nostres usuaris.

Pel que fa als nivells de qualitat dels nostres serveis i productes, aquests en els marquem nosaltres mateixos, ja que aquests no són propis de qualsevol servei o producte sinó que és, a partir de la nostra pròpia planificació de la qualitat, la manera mitjançant la qual aconseguir un bon

nivell de qualitat sense necessitat de malgastar recursos ni temps del personal -ambos recursos escassos en els arxius municipals-, sinó que mitjançant la aplicació i manteniment de qualsevol sistema, model o eina de gestió de la qualitat ho podem aconseguir, només cal comprometre's amb aquest fi: la millora de la nostra qualitat. Tot i això, com es pot veure al meu estudi, depenent del model, sistema o eina que utilitzem per a la gestió de la qualitat aquests recursos seran més o menys nombrosos i més o menys costosos, fet pel qual haurem d'analitzar quins recursos -de personal, material, i econòmics- podrem utilitzar per a aquest fi, per tal de marcar-nos unes expectatives o objectius de qualitat assolibles i així, pas a pas, planificar la millora de l'excel·lència del servei d'arxiu a partir de la filosofia de millora continua de la qualitat d'aquest.

Finalment, l'objectiu que he cercat amb aquesta investigació en al qual he identificat, analitzat, valorat i finalment ponderat els principals sistemes, models i eines de gestió de la qualitat que avui dia poden ser models a aplicar als nostres arxius municipals, si he realitzat aquesta investigació, i he definit els conceptes de qualitat i excel·lència fonamentals, i si he explicat l'evolució d'aquests conceptes bàsics, la qualitat i la gestió d'aquesta, si he fet tot això es per animar a tots els arxivers municipals -els arxius més nombrosos al nostre país i moltes vegades els oblidats pels usuaris d'arxiu-, a cercar la millora i a iniciar una revolució de la mà de l'excel·lència i la gestió de la qualitat dels nostres serveis. A partir d'aquestes, excel·lència i qualitat podrem demostrar de forma clara i efectiva la valia dels nostres serveis d'arxiu, tant dins dels ajuntaments, com a la població i als investigadors els quals, també poden acudir als nostres serveis i no només als dels arxius històrics. Investigadors i població que al observar la nostra predisposició per satisfer-los i per millorar constantment tindran una visió més positiva i moderna de nosaltres deixant de banda aquella imatge de "magatzem de papers" arraconada en l'oblit i eliminada amb la nostra millora continua. Gràcies als meus estudis a l'ESAGED he pogut comprovar la importància que tenim els arxivers i els arxius al món: garants del passat i dels nostres drets, entitats de cultura i de suport administratiu, que estan present -o així hauria de ser- en totes les organitzacions, fet pel qual la gestió de la qualitat no és supèrflua, és una necessitat de cara a caminar cap al futur dels arxius.

## **7. Bibliografia**

### **7.1 Llibres**

1. ABAD GARCÍA, Maria Francisca. *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*. Madrid : Síntesis, DL 2005. (Col. Ciencias de la información. Biblioteconomía y documentación, 26). 202 p.
2. (ACAE) ARXIU COMARCAL DE L'ALT EMPORDÀ. *Memòria de l'arxiu comarcal de l'Alt Empordà*. Figueres : Consell Comarcal de l'Alt Empordà, 2012. 10 p. Disponible en línia: <<http://www.altemporda.org/portal/attachments/article/1084/MEMORIA%20ARXIU.pdf>> [Consulta: 27 d'agost de 2014]
3. (ACRE) ARXIU COMARCAL DE LA RIBERA D'EBRE. *Objectius i projectes generals desenvolupats el 2012 i valoració del seu grau d'execució*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura, Direcció General del Patrimoni Cultural, Subdirecció General d'Arxius i Museus, 2012. 10 p. Disponible en línia: [http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/XAC/01\\_Continguts\\_Arxius\\_Comarcals/AC%20Ribera%20Ebre/01\\_Home\\_ACRE/Banners/Memo\\_2012/ACRE\\_web.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/XAC/01_Continguts_Arxius_Comarcals/AC%20Ribera%20Ebre/01_Home_ACRE/Banners/Memo_2012/ACRE_web.pdf)> [Consulta: 27 d'agost de 2014]
4. (ACRI) ARXIU COMARCAL DE RIPOLLÈS. *Full de reclamacions o suggeriments*. Disponible en línia: <<http://www.arxiucomarcaderipoll.org/suggestiments.php>> [Consulta: 7 de juliol de 2014]
5. (ACRI) ARXIU COMARCAL DE RIPOLLÈS. *Qüestionari de satisfacció*. Disponible en línia: <<http://www.arxiucomarcaderipoll.org/satisfaccio.php>> [Consulta: 7 de juliol de 2014]
6. (ACRI) ARXIU COMARCAL DE RIPOLLÈS. *Sol·licitud d'informació*. Disponible en línia: <<http://www.arxiucomarcaderipoll.org/Rg-0704%20ACRI%20v02%20pdf%20recto.pdf>> [Consulta: 7 de juliol de 2014]
7. AEC. *Informe global SIGESPAÑA 2013: Estudio sobre sistemas, herramientas y modelos de gestión en España*. Madrid : AEC, 2013. 23 p. Disponible en línia: <[http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e2a76044-c1e8-4cb5-af5d-c0d72a048633&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=e2a76044-c1e8-4cb5-af5d-c0d72a048633&groupId=10128)> [consulta: 25 de juliol de 2014]
8. AENOR. *UNE-EN-ISO 9000:2005: Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*. Madrid: AENOR, 2005. 42 p.
9. AENOR. *UNE-EN-ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. Madrid: AENOR, 2008. 42 p.
10. AENOR. *Informe UNE: UNE-ISO/TR 26122 IN: Información y documentación: Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos*, novembre de 2008. 22 p.
11. AEVAL. *CAF 2013: El Marco Común de la Evaluación, Mejora de las organizaciones públicas*



- por medio de la autoevaluación*. Madrid : Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2013. Disponible en línea: <[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/guia\\_caf\\_2013.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/guia_caf_2013.pdf)> [Consulta: 10 de juliol de 2014]
12. (AHCB) ARXIU HISTÒRIC DE BARCELONA. *Normes d'accés, consulta i reproducció de la documentació de l'arxiu històric de la ciutat de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Regidoria de Presidència, 2006. Disponible en línea: <<http://w110.bcn.cat/ArxiuHistoric/Continguts/Documents/Fitxers/Normes%20d'acc%C3%A9s,%20consulta%20i%20reproducci%C3%B3%20de%20documents.pdf>> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
  13. (AHL) ARXIU HISTÒRIC DE LLEIDA. *Certificació de qualitat dels processos de treball i serveis de l'Arxiu Històric de Lleida: ISO 9001:2008*. *Butlletí de l'arxiu històric de Lleida*, núm. 2012. 12 p. Disponible en línea: <[http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/XAC/01\\_Continguts\\_Arxius\\_Comarcals/AH%20Lleida/06\\_Publicacions\\_AHL/Butlleti\\_AHL\\_2.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/msi-cultura/XAC/01_Continguts_Arxius_Comarcals/AH%20Lleida/06_Publicacions_AHL/Butlleti_AHL_2.pdf)> [Consulta: 27 d'agost de 2014]
  14. (AHPB) ARCHIVO HISTÓRICO PROVINCIAL DE BURGOS. *Carta de servicios, Archivo Histórico Provincial de Burgos: Nuestros compromisos...* Burgos : Junta de Castilla y León, 2012. Disponible en línea: <[http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/831/45/CS\\_archivo%20hist%C3%B3rico%20Burgos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL\\_AdministracionAutonomica&blobnocache=true](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/831/45/CS_archivo%20hist%C3%B3rico%20Burgos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL_AdministracionAutonomica&blobnocache=true)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
  15. (AHPC) ARCHIVO HISTÓRICO PROVINCIAL DE CUENCA. *Carta de servicios, Archivo Histórico Provincial de Cuenca: Objetivos, Servicios, Compromisos, Garantías*. Cuenca : Junta de Castilla y La Mancha, 2009. Disponible en línea: <[http://ccta.jccm.es/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_F8AC1FF1D0E5675915BF551B5E74486DA3CB1E00/filename/CartaServiciosAHP\\_CU.pdf](http://ccta.jccm.es/pv_obj_cache/pv_obj_id_F8AC1FF1D0E5675915BF551B5E74486DA3CB1E00/filename/CartaServiciosAHP_CU.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
  16. (AHPL) ARCHIVO HISTÓRICO PROVINCIAL DE LEÓN. *Carta de servicios Archivo Histórico Provincial de León : Nuestros compromisos...* León : Junta de Castilla y León, 2011. Disponible en línea: <[http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/22/587/CS-Arch-Leon,0.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL\\_AdministracionAutonomica&blobnocache=true](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/22/587/CS-Arch-Leon,0.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL_AdministracionAutonomica&blobnocache=true)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]

17. (AHPT) ARCHIVO HISTÓRICO PROVINCIAL DE TOLEDO. *Carta de servicios, Archivo Histórico Provincial de Toledo: Objetivos, Servicios, Compromisos, Garantías*. Toledo : Junta de Castilla y La Mancha, Consejería de Educación, Cultura y Deportes, 2013. Disponible en línea: <[http://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/cartaservicio/20131226/archivo\\_historico\\_toledo\\_noviembre\\_2013.pdf](http://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/cartaservicio/20131226/archivo_historico_toledo_noviembre_2013.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
18. ALBERCH FUGUERES, Ramon; UBERO BADIA, L; (Coord. i dir.). *Normes i Reglaments de l'Arxiu Municipal de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Regidoria de Presidència, DL 1994. (Normes i Reglament de l'arxiu Municipal, 1). 93 p.
19. ALBERCH FUGUERAS, Ramon [et al.]. "El pla de la qualitat i la carta de serveis de l'Arxiu Municipal de Barcelona". *Lligall: revista catalana d'arxivística*, núm. 15. Barcelona : Associació d'Arxivers de Catalunya, 1999. p. 77-88.
20. ALBERCH FUGUERAS, Ramon [et al.]. *Manual d'arxivística i gestió documental*. Barcelona : Associació d'Arxivers de Catalunya, 2009. 543 p.
21. ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo. *Calidad*. Madrid: Ed. Paraninfo, 2010. 243 p.
22. ALFARO, Jose Antonio. "7.1. Concepto e importancia de la calidad". *Apuntes de l'assignatura Direcció de producció I*. Navarra : Universidad de Navarra, curso 2004-2005. 27 p.
23. ALONSO ARÉVALO, Julio. *Evaluacion de bibliotecas universitarias con el modelo EFQM*. Salamanca : Universidad de Salamanca, Facultad de Traducción e Interpretación, 2002. 17 p. Disponible en línea: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/0912f507dd628be72f000000.pdf>> [Consulta: 10 de juliol de 2014]
24. (AMA) ARCHIVO MUNICIPAL DE ALCOBENDAS. *Carta de servicio , Archivo Municipal de Alcobendas: Los vecinos de Alcobendas se merecen un 10*. Madrid : Ayuntamiento de Alcobendas, 2011. Disponible en línea: <[http://www.alcobendas.org/recursos/doc/Tu\\_ayuntamiento/Calidad\\_en\\_la\\_gestion/165104783\\_1012011125924.pdf](http://www.alcobendas.org/recursos/doc/Tu_ayuntamiento/Calidad_en_la_gestion/165104783_1012011125924.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
25. (AMAT) ARXIU MUNICIPAL ADMINISTRATIU DE TERRASSA. "Reglament del sistema arxivístic municipal de Terrassa". Terrassa : Ajuntament de Terrassa, Arxiu Municipal de Terrassa, 2005. Aprovat el 16 de febrer de 2004. BOPB núm. 171, de 17 de juliol de 2004. 25 p. Disponible en línea: <[http://arxiunicipal.terrassa.cat/docs/recursos/Reglament\\_publicat.pdf](http://arxiunicipal.terrassa.cat/docs/recursos/Reglament_publicat.pdf)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
26. (AMB) ARXIU MUNICIPAL DE BARCELONA. "Reglament del sistema municipal d'arxius". Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Aprovat el 29 d'octubre de 2012. 21 p. Disponible en línea: <<http://w110.bcn.cat/fitxers/arxiunicipal/reglamentsma.361.pdf>> [Consulta: 28 de juliol de 2014]

27. (AMGI) ARXIU MUNICIPAL DE GIRONA. "Reglament de l'arxiu municipal". Girona : Ajuntament de Girona. Aprovat el 9 de febrer de 1993. BOP núm. 33, de 18 de març de 1993. 12 p. Disponible en línia: <[http://www.girona.cat/sgdap/docs/reglament\\_arxiu\\_municipal.pdf](http://www.girona.cat/sgdap/docs/reglament_arxiu_municipal.pdf)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
28. (AMLL) ARXIU MUNICIPAL DE LLORET. "Reglament del servei d'arxiu municipal". Lloret : Ajuntament de Lloret. BOPB núm. 44, de 31 de març de 1998. 22 p. Disponible en línia: <<http://www.lloret.cat/catala/Externos/Ordenances/16-Reglament%20servei%20arxiu.pdf>> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
29. (AMLLA) ARXIU MUNICIPAL DE LLANÇÀ . "Reglament del servei d'arxiu municipal de Llançà". Llançà : Ajuntament de Llançà. 18 p. Disponible en línia: <[http://www.llanca.cat/web/wp-content/uploads/reglament\\_arxiu.pdf](http://www.llanca.cat/web/wp-content/uploads/reglament_arxiu.pdf)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
30. (AMLLV) ARXIU MUNICIPAL DE LLIÇA DEL VALL . "Reglament del servei d'arxiu municipal". Lliça de Vall : Ajuntament de Lliça de Vall, 2008. 36 p. Disponible en línia: <<http://www.lissadevall.cat/catala/externos/Normativa/Reglament%20Servei%20Arxiu%20Municipal.pdf>> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
31. (AMSCV) ARXIU MUNICIPAL DE SANT CUGAT DEL VALLÈS. "Reglament de funcionament del servei d'arxiu municipal". Sant Cugat del Vallès : Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. BOPB núm. 276, de 18 de novembre de 1998. p.78-81. Disponible en línia: <[http://www.diba.cat/scripts/ftpisa.asp?fnew=cido&bopb/1998/11/19981118/BOPB\\_19981118\\_078\\_081.pdf](http://www.diba.cat/scripts/ftpisa.asp?fnew=cido&bopb/1998/11/19981118/BOPB_19981118_078_081.pdf)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
32. (AMSCV) ARXIU MUNICIPAL DE SANT CUGAT DEL VALLÈS. *Carta de Serveis de l'arxiu municipal*. Sant Cugat del Vallès : Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. 10 p. Disponible en línia: <[http://www.santcugat.cat/files/651-3939-fitxer/ArxiuMunicipal\\_CartaServeis\\_20100901.pdf](http://www.santcugat.cat/files/651-3939-fitxer/ArxiuMunicipal_CartaServeis_20100901.pdf)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
33. (AMSQ) ARXIU MUNICIPAL DE SANT QUIRZE DEL VALLÈS. "Reglament regulador del servei d'arxiu municipal". Sant Quirze del Vallès : Ajuntament de Sant Quirze del Vallès. Aprovat 11 de març de 2003. BOPB núm. 45, de de 21 de febrer de 2003. DOGC núm. 3836, de 5 de març de 2003. 19 p. Disponible en línia: <[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Regl\\_arxiu.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Regl_arxiu.pdf)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
34. (AMSPM). ARXIU MUNICIPAL DE SANTA PERPÈTUA DE MOGODA. "Reglament del servei d'arxiu municipal de Santa Perpètua de Mogoda". Santa Perpètua de Mogoda : Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda, 1996. 23 p. Disponible en línia: <[http://www.staperpetua.cat/perfil/recursos/recursos/reglam\\_arxiu.pdf](http://www.staperpetua.cat/perfil/recursos/recursos/reglam_arxiu.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]

35. (AMV) ARCHIVO MUNICIPAL DE VALLADOLID. *Carta de servicios: Archivo Municipal de Valladolid*. Valladolid : Ayuntamiento de Valladolid, 2014. Disponible en línea: <<http://www.valladolid.es/es/ayuntamiento/cartas-servicios/archivo-municipal>> [Consulta: 2 d'agost de 2014]
36. ARCHIVO UNIVERSITARIO DE MURCIA. *Carta de servicios: Universidad de Murcia, Archivo Universitario*. Murcia : Universidad de Murcia, Biblioteca Universitaria, 2011. Disponible en línea: <<http://www.um.es/documents/793464/0/Carta+de+Servicios+del+Archivo+Universitario/e3f42db7-f4dd-4f6e-8a00-266b6314baea>> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
37. ARTIMETRIA. *El coneixement i la imatge dels arxius a Catalunya 2003: Informe final*. Barcelona : Oficina del Patrimoni Cultural, Diputació de Barcelona, 2004. 23 p. Disponible en línea: <[http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ca89dec0-fcde-4697-9f2a-5a82fc04f5e5&groupId=99613](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=ca89dec0-fcde-4697-9f2a-5a82fc04f5e5&groupId=99613)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
38. BALAGUÉ MOLA, Núria. *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*. Barcelona : Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona, 2002. Disponible en línea: <[http://www.magrama.gob.es/es/ceneam/grupos-de-trabajo-y-seminarios/centros-de-documentacion-ambiental-y-espacios-naturales-prottegidos/balague1\\_tcm7-133106.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ceneam/grupos-de-trabajo-y-seminarios/centros-de-documentacion-ambiental-y-espacios-naturales-prottegidos/balague1_tcm7-133106.pdf)> [Consulta: 1 d'agost de 2014]
39. CAF; EIPA; EUPAN. *CAF Educación 2010*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2012. Disponible en línea: <[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/caf-educacion\\_es.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/caf-educacion_es.pdf)> [Consulta: 3 d'agost de 2014]
40. CAMARASA CASTERÁ, Juan José. "Calidad: La Calidad en la Administración Pública". *Educación en el 2000*, núm. 8, abril de 2004. p. 9-20. Disponible en línea: <[http://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](http://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf)> [Consulta: 20 de maig de 2014]
41. CASADESÚS FA, Martí; HERAS SAIZARBITORIA, Iñaki; MERINO DÍAZ DE CERIO, Javier. *Calidad práctica : una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid : Finantial Times - Prentice Hall, Pearson, cop. 2005. 282 p.
42. CERDÁ DÍAZ, Julio; RODRÍGUEZ BARREDO, Julia María. "En busca de la calidad: Las cartas de servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos". *Boletín de la ANABAD*, Tomo 49, Nº 3-4, 1999. p. 223-236. Disponible en línea: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-EnBuscaDeLaCalidad-51158.pdf>> [Consulta: 15 de març de 2014]
43. CERDÁ DÍAZ, Julio. "Normas y reglamentos para archivos municipales". *Boletín de AABADOM*, vol. 13, núm. 2, 2002. p. 7-14. Disponible en línea:

- <[http://aabadom.files.wordpress.com/2009/09/58\\_0.pdf](http://aabadom.files.wordpress.com/2009/09/58_0.pdf)> [Consulta: 1 de juliol de 2014]
44. CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN. “Sellos de Excelencia Europea, ahora más que nunca”. *Visión : El Periódico de la Excelencia, la Innovación y el Talento Emprendedor*. Número especial: Esquema de Reconocimiento, Año VIII, Junio de 2009. Disponible en línea: <<http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=iX%2FvLZJTI%2FQ%3D&tabid=345&language=es-ES>> [consulta: 27 de juny de 2014]
  45. COMISIÓN DE REGLAMENTO. “El reglamento como medio de normalización archivística.” *Actas de las Primeras Jornadas sobre Metodología para la Identificación y Valoración de Fondos Documentales de las Administraciones Públicas*. Madrid 20, 21 y 22 de marzo de 1992. Madrid: Dirección de Archivos Estatales, 1992. p. 61-68.
  46. CRUELLAS, R. M.; PETIT, C. “La implantació d'un sistema de gestió de la qualitat a l'Arxiu Nacional de Catalunya d'acord amb la Norma ISO 9001:2000”. *Lligall: revista catalana d'arxivística*, núm. 24. Barcelona : Associació d'Arxivers de Catalunya, 2005. p. 321-366.
  47. CRUZ, Clemencia de la (Coord.). *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia*. Madrid : CAU-CRUE, Grupo de Trabajo sobre Calidad en los Archivos Universitarios, 2013. Disponible en línea: <[http://cau.crue.org/Documents/GT/GT-CAU/GUIA\\_EVALUACION\\_EFQM\\_V\\_6\\_2013.PDF](http://cau.crue.org/Documents/GT/GT-CAU/GUIA_EVALUACION_EFQM_V_6_2013.PDF)> [Consulta: 5 de maig de 2014]
  48. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. “Anunci sobre l'aprovació del model tipus de Reglament del Servei d'Arxiu Municipal”. p. 16-20. BOPB núm. 117, de 17 de maig de 2010. Disponible en línea <<https://bop.diba.cat/temp/05-101179999.pdf#page=16>> [Consulta: 20 de juliol de 2014]
  49. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Proposta de Reglament del Servei d'Arxiu Municipal*. Barcelona : Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona, 2010. 61 p. Disponible en línea: <[http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4b07dee3-b535-4682-8f58-588786851a94&groupId=99058](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=4b07dee3-b535-4682-8f58-588786851a94&groupId=99058)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
  50. DIRECCIÓN DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD. *Plan Estratégico de Modernización Administrativa y Calidad de los Servicios (2008-2011): Transformando la organización y gestión municipal hacia la mejora continua de los servicios públicos*. Móstoles: Ayuntamiento de Móstoles, Área de Gobierno y Presidencia, 2008. 41 p. Disponible en línea: <[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Modernizaci%C3%B3n%20y%20Calidad\\_Versi%C3%B3n\\_071%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Modernizaci%C3%B3n%20y%20Calidad_Versi%C3%B3n_071%20(1).pdf)> [Consulta: 2 d'agost de 2014]
  51. EAPC. “45. La gestió de la qualitat a l'Administració pública: conceptes generals: La gestió de la qualitat a l'Administració de la Generalitat, Tècniques bàsiques per a la qualitat i la millora, La gestió del coneixement”. *Temari del cos superior d'administració: A) Part general*, capt. 9. Gestió pública. Barcelona: Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2014. Disponible en línea: <[http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/temaris/administracio\\_general/cos\\_s](http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/temaris/administracio_general/cos_s)

- uperior\_administracio/documents/gen45sup.pdf> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
52. EFQM. *EFQM: Introducción a al Excelencia, 2 Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Brussel·les : EFQM, 2003. 16 p. Disponible en línia : <<https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>> [Consulta: 30 de juny de 2014]
53. "EL ARCHIVO DE LEÓN SE CONVIERTE EN LA PRIMERA INSTITUCIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA EN RECIBIR EL SELLO DE CALIDAD 300+ DEL EFQM". *Europa press*, León 19 de desembre de 2007. 1 p. Disponible en línia: <<http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-archivo-leon-convierte-primera-institucion-publica-espanola-recibir-sello-calidad-300-efqm-20071219134237.html>> [Consulta: 20 de juliol de 2014]
54. *EL ARCHIVO ¿UN SERVICIO PÚBLICO?*. Congreso de Archivos de Canarias : libro de actas : La Oliva, Fuerteventura 19, 20 y 21 de octubre de 2006. Las Palmas de Gran Canaria : Anroart, 2006. 701 p.
55. *ELS FONTS PRIVATS ALS ARXIVS MUNICIPALS*. 8è Laboratori d'Arxius Municipals : Ponència: presentació i referències legals, conclusions : Barcelona, 10 d'abril de 2014. 18 p. Disponible en línia: <<http://www.diba.cat/es/web/opc/laboratori-d-arxius>> [consulta: 29 de juny de 2014]
56. ENAC. *Guia per a l'ús de l'acreditació en l'àmbit reglamentari*. Madrid: ENAC, 2014. Disponible en línia: <<http://www.enac.es/documents/7020/43f2231f-41ba-4b6b-a23e-536005952c42>> [Consulta: 26 d'agost de 2014]
57. ESCANCIANO G<sup>a</sup>-MIRANDA, C.; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; VÁZQUEZ ORDÁS, C. "La Relación entre el coste y los beneficios de la certificación ISO 9000: Resultados de un estudio empírico". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, núm 1, 2001. p. 135-146. Disponible en línia: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LaRelacionEntreElCosteYLosBeneficiosDeLaCertificac-187792.pdf>>. [Consulta: 22 d'agost de 2014]
58. ESCOBAR GÓMIZ, Rosa; CANO SOLA, Antonio. "Sistemas de gestión de la calidad: Una propuesta de modelo de procesos para un servicio de préstamo interbibliotecario". *Boletín de la ANABAD*, núm. 54. Almería : Universidad de Almería. p. 579-596. Disponible en línia: <<http://www.anabad.org/archivo/docdow.php?id=133>> [Consulta: 31 d'agost de 2014]
59. FELIPE, Esther de; MORILLO, Matilde; TOSTÓN, Mercedes. "Gestión de la calidad total. ISO 9000: el gestor de archivos como elemento clave". *Bilduma*, núm. 9, 1995. p. 99-130. Disponible en línia: <[http://www.errenteria.net/es/ficheros/40\\_9641es.pdf](http://www.errenteria.net/es/ficheros/40_9641es.pdf)> [Consulta: 3 d'agost de 2014].
60. FERNÁNDEZ SUÁREZ, Esperanza. *Manual de gestión documental para el Ayuntamiento de León*. Treball de recerca del Màster d'Arxivística i Gestió de Documents de l'Escola

- Superior d'Arxivística i Gestió de Documents. (Treballs fi de Màster i de postgrau), 2014. 621 p. Disponible en línia: <<http://hdl.handle.net/2072/227922>> [Consulta: 23 de maig de 2014].
61. FONT, Mercè. "Qüestions de treball. La implantació de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008 i el principi de millora contínua a la Xarxa d'Arxius Comarcals de la Generalitat de Catalunya". *Arxius*, núm. 55, hivern de 2008. Ripoll : Arxiu Comarcal del Ripollès, 2008. p. 4-11. Disponible en línia: <<http://www.arxiucomarcalderipoll.org/publicacions/publicacions.htm>> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
  62. GADEA, ALBERT. *Gestión de la calidad en servicios públicos: la perspectiva de los ciudadanos, clientes y usuarios*. Santa Coloma de Gramanet : Ajuntament de Santa Coloma de Gramanet, 2000. Disponible en línia: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/25A2CB3D8DC2E0FD05257BDD0058FD11/\\$FILE/AlbertGadea.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/25A2CB3D8DC2E0FD05257BDD0058FD11/$FILE/AlbertGadea.pdf)>. [Consulta: 27 de juliol de 2014]
  63. GARAU LLOMPART, Isabel; RIERA VAYREDA, Francesc. *Arxiu Municipal: pautes de règim intern, organització i funcionament*. Palma : Consell de Mallorca, Departament de Cultura, 2001 (Publicaciones del Consell Insular de Mallorca. Arxius, 18). 75 p.
  64. GARCÍA MESTANZA, J.; ANDRÉS REINA, M.P. "Tema 6: Gestión e la Calidad Total". *Apuntes Integración de la Gestión de la Calidad y de la formación Empresarial, Open Course Ware*. Malaga : Universidad de Malaga, 2008. 18 p. Disponible en línia: <[http://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-la-gestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-la-asignatura/TEMA\\_6.pdf](http://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/integracion-de-la-gestion-de-calidad-y-de-la-formacion-empresarial/materiales-de-la-asignatura/TEMA_6.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
  65. GARCÍA RUIPÉREZ, Mariano. *Los Archivos municipales: qué son y cómo se tratan*. Gijón : Trea, 2009. 198 p.
  66. GARRIDO, Francisco Javier. *Lo que se aprende en los mejores MBA*. Barcelona : Gestión 2000, 2007. Vol. I. 432 p
  67. GENERALITAT DE CATALUNYA. *Guia per a l'elaboració de cartes de serveis*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Departament de Governació i Administracions Públiques, Direcció General de Modernització de l'Administració, 2008. (Col. Eines de Gestió Pública; 1). 75 p. Disponible en línia: <<http://www.gencat.cat/governacio-ap/pub/sum/dgma/cartes%20de%20serveis.pdf>> [Consulta: 5 de juliol de 2014]
  68. GERENCIA - VICERRECTORADO PARA LA GARANTÍA DE LA CALIDAD. *Organización y mantenimiento del sistema de gestion del cpmcs y sistemas de gestion de la calidad en los centros, servicios y unidades de la ugr*. Sevilla : Universidades Públicas de Andalucía, Gerencia-Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad, 2011. Disponible en línia: <[http://gerencia.ugr.es/pages/vger\\_rrhh/cpmcs/cpmcsmantenimientodelsistema/](http://gerencia.ugr.es/pages/vger_rrhh/cpmcs/cpmcsmantenimientodelsistema/)> [Consulta: 2 d'agost de 2014]

69. GOBIERNO DE NAVARRA. Guía de implantación y seguimiento de Cartas de Servicios. Pamplona : Gobierno de Navarra, Sección Evaluación y calidad, 2010. 76 p. Disponible en línea: <<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/8D9C33CF-8ADB-432E-88EA-1561CD533541/0/GuiaDeImplantacionySeguimientodeCartadeServicios2012.pdf>> [consulta: 31 d'agost de 2014]
70. GRIMA CINTAS, Pere; TORT-MARTORELL LLABRÉS, Xavier. *Qualitat i govern local: els models de l' EFQM i CAF i les normes ISO 9000*. Barcelona : Diputació de Barcelona, Centre per a la Innovació local, 2004. (Col. Síntesi, 8). 61 p. Disponible en línea: <[http://www.diba.cat/pdfs/sintesi\\_8.pdf](http://www.diba.cat/pdfs/sintesi_8.pdf)> [Consulta: 2 de juliol de 2014]
71. GRUPO GALGANO. *Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local*. Madrid : FEMP, 2011. 111 p. Disponible en línea: <<http://www.femp.es/files/566-980-archivo/Elaboraci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20una%20Carta%20de%20Servicios%20en%20la%20Admi%E2%80%A6.pdf>> [consulta: 27 de juliol de 2014]
72. GRUPO GALGANO. *Modelos de Evaluación para la administración local*. Madrid : FEMP, 2011. 144 p. Disponible en línea: <<http://www.femp.es/files/566-979-archivo/Modelos%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20Local%20v2.pdf>> [consulta: 27 de juliol de 2014]
73. GRUPO DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DE LA FEMP. *Una guía-itinerario de inicio del proyecto: ¿Cómo abordar un plan de calidad y modernización en la administración local?*. Madrid : FEMP, octubre 2008. 56 p. Disponible en línea: <[http://www.femp.es/files/566-256-archivo/FEMP\\_FINAL.pdf](http://www.femp.es/files/566-256-archivo/FEMP_FINAL.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
74. (G:8 AM) GRUP 8 ARXIVERS MUNICIPALS. *Proposta de reglament del servei d'arxiu municipal*. Diputació de Barcelona, Associació d'Arxivers de Catalunya, 1997. 61 p.
75. HEREDIA HERRERA, Antonia. "La normalización como punto de partida archivística". *Actas de las Primeras Jornadas sobre Metodología para la Identificación y Valoración de Fondos Docuemntales de las Administraciones Públicas*. Madrid 20, 21 y 22 de marzo de 1992. Madrid: Dirección de Archivos Estatales, 1992. p. 43-50.
76. HOYLE, David. *ISO 9000: 2000: an A - Z guide*. Amsterdam : Butterworth-Heinemann, 2003. Disponible en línea: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780080509464>> [consulta: 15 de maig de 2014]
77. IRANZO MUÑO, M<sup>a</sup> Teresa. "El reglamento en los archivos municipales como elemento de garantía del acceso a los fondos documentales". *Boletín de la ANABAD*, Tomo 41, núm. 3-4, 1991. p. 139-148. Disponible en línea <[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-EIReglamentoEnLosArchivosMunicipalesComoElementoDe-224145%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-EIReglamentoEnLosArchivosMunicipalesComoElementoDe-224145%20(1).pdf)> [Consulta: 5



de juny de 2014]

78. ISHIKAWA, Kaoru. *¿Qué es el control de calidad? : la modalidad japonesa*. Bogotá: Norma, 1988. 282 p. Disponible en línea: <[http://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que\\_es\\_el\\_control\\_total\\_de\\_la\\_calidad\\_-\\_kauro\\_ishikawa.pdf](http://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que_es_el_control_total_de_la_calidad_-_kauro_ishikawa.pdf)> [Consulta: 14 de juliol de 2014]
79. JIMÉNEZ DE DIEGO, María Jesús; CASALS PERALTA, Emilio; RUIZ LÓPEZ, Joaquín. *CAF: El marco común de evaluación*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios, 2003. Disponible en línea : <[http://www.uned.es/113016/archivos/management\\_documents/CAF%202002.pdf](http://www.uned.es/113016/archivos/management_documents/CAF%202002.pdf)> [Consulta: 3 d'agost de 2014]
80. JUANEDA AYENSA, Emma; GONZÁLEZ MENORCA, Leonor; MARCUELLO SERVÓS, Carmen. "El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM". *Revista: Cuadernos de Gestión*, Vol. 13, núm. 2. Bilbao : Universidad del País Vasco, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. p. 111-126. Disponible en línea: <<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/110285ea.pdf>> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
81. JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M; Bingham, R.S. *Manual de Control de Calidad*. Barcelona : Reverté, 2005. Vol. 1. 1479 p. Disponible en línea: <<http://books.google.es/books?id=JmnDQ4fzgZQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>> [Consulta: 5 d'agost de 2014]
82. JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M. Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso. México : McGraw-Hill, 1996. 633 p.
83. LEMA DE PABLO, Begoña. "Sesión 4: Desarrollo de políticas de calidad en la Administración Pública", martes 22 de noviembre. La Rioja: Subdirección General de Negociación Colectiva de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local del Gobierno de La Rioja, 2003. p.161-168. Disponible en línea: <[https://www.larioja.org/npRioja/cache/documents/430630\\_13\\_ponencia\\_begona\\_Lema.pdf;jsessionid=18F9D8CDF20F15441FDE4599F0AA29A6.jvm3](https://www.larioja.org/npRioja/cache/documents/430630_13_ponencia_begona_Lema.pdf;jsessionid=18F9D8CDF20F15441FDE4599F0AA29A6.jvm3)> [Consulta: 5 de juliol de 2014]
84. LLANSÓ, Joaquim (dir.). *Buenas prácticas en gestión de documentos y archivos: manual de normas y procedimientos archivísticos de la Universidad Pública de Navarra*. Murcia : Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones, 2007. (Col. Anales de Documentación, vol. 10).
85. LOBATO DOMÍNGEZ, JAVIER. "El nuevo marco normativo en Gestión de documentos de archivo, las normas ISO / UNE: Guía para profesionales (1)". *Arch-e: Revista Andaluza de Archivos*, núm. 1, de 11 de mayo de 2009. 31 p. Disponible en línea: <[http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/archivos\\_html/sites/default/contenidos/gen](http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/archivos_html/sites/default/contenidos/gen)

- eral/revista/numeros/Numero\_1/galeria/01-05\_Javier\_Lobato\_Domxnguez.pdf> [Consulta: 2 de juliol de 2014]
86. LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *Servir al ciudadano : gestión de la calidad en la administración pública*. Barcelona : Gestión 2000, 1998. 286 p.
87. MADERUELO FERNÁNDEZ, J. A. "Hablemos de... Gestión de Calidad: Gestión de la Calidad Total. El Modelo EFQM de excelencia". *MEDIFAM*, vol. 12, 10 de diciembre de 2002. p. 631-640. Disponible en línia: <<http://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
88. MADRID. Reglamento del Archivo del Ayuntamiento de Alcobendas. Aprobado por el pleno del Ayuntamiento del día 23 de febrero de 1.999. BOCM, nº 125, del día 28 de mayo de 2014. 25 p. Disponible en línia: <[http://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Otros/172537089\\_161120119239.pdf](http://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Otros/172537089_161120119239.pdf)> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
89. *MANUAL CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE*. Humanes de Madrid : CEP-Formación, 2009. (Col. Formación para el empleo). 370 p.
90. MARTÍN CASTILLA, Juan Ignacio [et al.]. *Guía 2: Planes de calidad, innovación y modernización en las administraciones locales*. Madrid : Ministerio de Administraciones Públicas, 2005. (Col. Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local, 2). 110 p. Disponible en línia: <<http://www.femp.es/files/566-258-archivo/GUIA2.pdf>> [consulta: 25 de juliol de 2014]
91. MARTÍN CASTILLA, Juan Ignacio [et al.]. *Guía 6: La gestión por procesos en la administración local : orientación al servicio público de la ciudadanía*. Madrid : Ministerio de Administraciones Públicas i Universidad Autónoma de Madrid, 2006. (Col. Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local, 6). 108 p. Disponible en línia: <[http://www.femp.es/files/566-270-archivo/P%C3%A1ginas\\_de\\_Gu%C3%ADa\\_6\\_\(primera\\_parte\).pdf](http://www.femp.es/files/566-270-archivo/P%C3%A1ginas_de_Gu%C3%ADa_6_(primera_parte).pdf)> [consulta: 25 de juliol de 2014]
92. MARTÍNEZ RUIZ, Encarnación Niceas. "Archivos municipales: organización y normalización". *PEDRUECA 2: Revista de la Asociación de Becarios de la Fundación Marcelino Botín*. Santander : Asociación de Becarios Fundación Marcelino Botín, 2006. p. 6-12. Disponible en línia: <[www.fundacionbotin.org/file/11223/](http://www.fundacionbotin.org/file/11223/)> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
93. MATAS, Josep. "Accés amb reserves : llums i ombres de la normativa d'accés a la informació pública". *Lligall: revista catalana d'arxivística*, núm. 29. Barcelona : Associació d'Arxivers de Catalunya, 2009. p. 11-35. Disponible en línia: <<http://www.arxivers.com/index.php/documents/publicacions/revista-lligall-1/lligall-29-1/416-01-acces-amb-reserves-llums-i-ombres-de-la-normativa-d-acces-a-la-informacio-publica-1/file>> [Consulta: 25 de juliol de 2014]

94. MATAS, Josep. *Formularis i contractes per a ús de l'arxiu municipal: Serveis als usuaris i ingressos de fons*. Barcelona: Diputació de Barcelona, Direcció de Comunicació, 2011. 61 p. Disponible en línia: <[http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d7aece6f-9616-4493-9eb4-fa0d2bc1594f&groupId=99058%3E](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=d7aece6f-9616-4493-9eb4-fa0d2bc1594f&groupId=99058%3E)> [Consulta: 28 de juliol de 2014]
95. MAURI MARTÍ, Alfred. "La gestió dels arxius municipals: realitat i models". *4t. Laboratori d'Arxius Municipals. La gestió dels arxius municipals: realitat i models*, febrer de 2006 . 41 p. Disponible en línia: <[http://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7904d5ba-de58-474e-8dc3-4dd445197d7a&groupId=99058](http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=7904d5ba-de58-474e-8dc3-4dd445197d7a&groupId=99058)> [consulta: 28 de juliol de 2014]
96. MAURI MARTÍ, Alfred. "Tema 2. La gestió per objectius i per processos". *Apunts de l'assignatura Tècniques de gestió de serveis d'arxiu*, Màster en Arxivística i Gestió de Documents de ESAGED, curs 2013-2014. Obra no publicada. Curs 2013-2014. 45 p.
97. MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín. "Calidad Total a través del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial". *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, núm. 34, 1997. p. 39-46.
98. MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín. *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Díaz de Santos, 2002. 272 p. Disponible en línia: <[http://books.google.es/books?id=Y40klEWbNwEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=Y40klEWbNwEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)> [Consulta: 5 d'agost de 2014]
99. MERINO FLECHA, Eva. *Manual para la implantación de un sistema de gestión de calidad en un archivo*. León : Junta de Castilla y León, Archivo General de Castilla y León, 2006. p. 223. Disponible en línia: <[http://www.aefp.org.es/NS/Documentos/Guias-Manuales/JCYLManual\\_Calidad\\_Archivos2006.pdf](http://www.aefp.org.es/NS/Documentos/Guias-Manuales/JCYLManual_Calidad_Archivos2006.pdf)> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
100. MERINO FLECHA, Eva. "Una gestión de calidad del sello 300+ de la EFQM (European Foundation for Quality Management) del Archivo Histórico Provincial de León". *Tabula: revista de archivos de Castilla y León*. Núm. 11, 2008. p. 279-290.
101. MICO, Juan. *Aplicación del modelo E.F.Q.M.* València : Grupo Sorolla, Área de Calidad, 2008. 18 p. Disponible en línia: <[http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/formacio/grupo\\_sorolla\\_EFQM.pdf](http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/formacio/grupo_sorolla_EFQM.pdf)> [Consulta: 5 de juliol de 2014]
102. MORENO ALEGO, Julián. *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Barcelona : Fundación Luis Vives, Fundació un Sol Món de Caixa Catalunya, 2007. (Col. Cuaderno de Gestión, 2). Disponible en línia: <[www.gencat.cat\\_treball\\_doc\\_doc\\_95195557\\_1](http://www.gencat.cat_treball_doc_doc_95195557_1)> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
103. MORO CABERO, Manuela. "Certificación de calidad en los archivos: Análisis y prospectiva". *REDC: Revista Española de Documentación Científica*, Vol. 34, núm. 3, de julio-septiembre de 2011. p. 447-460. Disponible en línia : <<file:///C:/Documents%20and>

%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/Downloads/707-1195-1-PB%20(1).pdf>

[Consulta: 28 de juliol de 2014]

104. NÚÑEZ FERNÁNDEZ, Eduardo. *Archivos y normas ISO*. Gijón : Trea, cop. 2007. 153 p.

105. NÚÑEZ FERNÁNDEZ, Eduardo. "El camino hacia la normalización y la excelencia: la implantación de normas ISO en los sistemas de gestión de documentos y en los servicios de archivo". *Lligall: revista catalana d'arxivística*, núm. 26. Barcelona : Associació d'Arxivers de Catalunya, 2007. p. 243-260. Disponible en línia: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Aula/Mis%20documentos/Downloads/Lligall\_26\_2007\_pag243\_260.pdf>

[Consulta: 2 de juliol de 2014]

106. PARASURAMAN, A. *Qualitat al servei dels ciutadans: claus de l'èxit*. Barcelona : Ajuntament de Barcelona, 1998. (Col. Papers de gestió, 1). 33 p.

107. PÉREZ GÓMEZ, Xavier. "L'arxiu Comarcal del Vallès Oriental, un equipament llargament esperat", *Lauro*, núm. 29, 2006. p.74-77.

108. PINTO MOLINA, Maria; SUÁREZ, Juana M<sup>a</sup>. "Recursos informativos sobre gestión de calidad en las bibliotecas y centros de documentación". *Revista General de Información y Documentación*, Vol. 9, núm. 1, 1999. p. 217-273. Disponible en línia: <<http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID9999120217A/10674>>

[Consulta: 26 de juliol de 2014]

109. PUIG-PEY SAURI, Antoni ; GUIU i RIUS, Pere ; AGRAMUNT i CALVET, Helena. *Circuits administratius, disseny i millora : Simplificació i eficiència per a l'e-Administració*. València : Associació d'arxivers i gestors documentals de Valencians i Tiravol, 2011. 271 p.

110. RAUTE. *Sistemas de gestión de la Calidad: Nociones básicas*. Sevilla : Servicio Adaluz de empleo, RAUTE, 2011. Disponible en línia: <[http://www.juntadeandalucia.es/empleo/raute/privada/abrirPoPupFichero.asp?nombrefichero=/raute/upload/visualiza/adjuntos/2795\\_Sistemas\\_de\\_Gestion\\_de\\_la\\_Calidad\\_Nociones\\_Basicas.doc](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/raute/privada/abrirPoPupFichero.asp?nombrefichero=/raute/upload/visualiza/adjuntos/2795_Sistemas_de_Gestion_de_la_Calidad_Nociones_Basicas.doc)> [consulta: 24 de juliol de 2014]

111. REEVES, C. A. ; BEDNAR, D. A. "Defining quality: Alternatives and implications". *The Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, 1994. p. 419-445.

112. RHOADS, James B. *L'Applicabilité des principes directeurs de l'Unisist et des normes internationales de l'ISO a l'administration des archives et à la gestion des documents : une étude du RAMP*. Paris : UNESCO, 1981. 67 p.

113. RODRÍGUEZ BARREDO, Julia; M<sup>a</sup>; CERDÁ DÍAZ, Julio. "En busca de la Calidad. Las cartas de servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos". *Actas del VII Congreso Nacional de ANABAD*. Toledo: ANABAD, 1999.

114. RODRÍGUEZ GARRAZA, Tomas. *La calidad y la mejora en la Administración Pública*. Madrid: AENOR, 2012. Disponible en línia: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis

- %20documentos/Downloads/PUB\_DOC\_Tabla\_AEN\_9857\_1%20(2).pdf> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
115. ROSANDER, A. C. *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 176 p. Disponible en línea: <<http://books.google.es/books?hl=es&id=sBoWshpcZQAC&q=implicaci%C3%B3n#v=onepage&q=implicaci%C3%B3n&f=false>> [Consulta: 25 d'agost de 2014].
  116. RUIZ LÓPEZ, Joaquín (Coord.); CASALS PERALTA, Emilio; CORCES PANDO, Ana [et. al.]. *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid : Ministerio de Administraciones Públicas, 2006. 44 p. Disponible en línea: <[http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro\\_de\\_publicaciones\\_de\\_la\\_sgt/Monografias/parrafo/011111111119/text\\_es\\_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Monografias/parrafo/011111111119/text_es_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf)> [consulta: 29 d'agost de 2014]
  117. RUIZ LÓPEZ, Joaquín. (Coord.). *Guía de evaluación del modelo EVAM: Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*. Madrid : Ministerio de la presidencia, Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios, 2009. 211 p. Disponible en línea:<<http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/51/guiaevam2009.pdf>> [Consulta: 25 de juliol de 2014].
  118. RUIZ LÓPEZ, Joaquín. (Coord.). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios públicos*. Madrid : Ministerio de la presidencia, Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios, 2009. 35 p. Disponible en línea: <[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_evaluacion\\_calidad.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf)> [Consulta: 25 de juliol de 2014].
  119. RUIZ LÓPEZ, Joaquín. (Coord.); ÁLVAREZ CANO, Virginia ; ÁRAGON MARÍN, Leonardo [et. al.] *Guía para el desarrollo de cartas de servicios*. Madrid : Ministerio de la presidencia, Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios, AEVAL, 2010, 64 p. <[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_CARTAS\\_2009.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CARTAS_2009.pdf)> [Consulta: 30 d'agost de 2014]
  120. SANGÜESA SÁNCHEZ, Marta; MATEO DUEÑAS, Ricardo; ILIZARBE IZQUIERDO, Laura. *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thomson, cop. 2006. 275 p.
  121. SANTOMÁ, Ricard; COSTA, Gerard. *Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura*. Barcelona : GRUJET, ESADE, Universitat Ramon Llull, 2007. 21 p. Disponible en línea: <<http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>> [consulta: 15 d'agost de 2014]
  122. SENLLE, Andrés; STOLL, Guillermo. *Calidad Total y Normalización: ISO 9000: Las normas para la calidad en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000, 1994. 106 p.
  123. SENLLE, Andrés; BRAVO, Orlando. *La Calidad en el sector turístico: ISO 9000 3n la pràctica*. Barcelona : Gestión 2000, 1997. 108 p.

124. SENLLE, Andrés; MARTÍNEZ, Eduardo; MARTÍNEZ, Nicolás. *ISO 9000:2000, calidad en los servicios*. Barcelona : Gestión 2000, cop. 2001. 186 p.
125. SUBDIRECCIÓ GENERAL D'ARXIUS. *Decàleg d'actuacions 2007-2010*. BARCELONA: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicacions, Direcció General de Patrimoni, 2001. 21 p. DISPONIBLE EN LÍNIA: <[HTTP://83.247.129.61/DOCS/CULTURADEPARTAMENT/DGPC/TEMES/ARXIUS\\_NOU/05\\_PLANS%20D'ACTUACI%C3%B3/STATIC\\_FILE/PAAC\\_2007-2010\\_CAT.PDF](http://83.247.129.61/DOCS/CULTURADEPARTAMENT/DGPC/TEMES/ARXIUS_NOU/05_PLANS%20D'ACTUACI%C3%B3/STATIC_FILE/PAAC_2007-2010_CAT.PDF)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
126. SUBDIRECCIÓ GENERAL D'ARXIUS I GESTIÓ DOCUMENTAL. *Memòria d'arxius 2008*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicacions, 2008. Disponible en línia: <[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Temes/Arxius\\_nou/00\\_Actualitat/Memoria\\_08/MemArx\\_2008\\_Definitiva.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Temes/Arxius_nou/00_Actualitat/Memoria_08/MemArx_2008_Definitiva.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
127. SUBDIRECCIÓ GENERAL D'ARXIUS I GESTIÓ DOCUMENTAL. *Memòria d'arxius 2009*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicacions, 2009. Disponible en línia: <[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Arxius\\_i\\_Gestio\\_Documental/00\\_Actualitat/Memoria\\_2009/SGAGD\\_MEMORIA\\_2009.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Arxius_i_Gestio_Documental/00_Actualitat/Memoria_2009/SGAGD_MEMORIA_2009.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
128. SUBDIRECCIÓ GENERAL D'ARXIUS I GESTIÓ DOCUMENTAL. *Memòria d'arxius 2010*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicacions, 2010. Disponible en línia: <[http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Arxius\\_i\\_Gestio\\_Documental/01\\_Sistema\\_Arxius\\_Catalunya/Organs\\_administracio/SGAiGD/Memories/static%20file/SGAGD\\_mem\\_28\\_11\\_deft.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Arxius_i_Gestio_Documental/01_Sistema_Arxius_Catalunya/Organs_administracio/SGAiGD/Memories/static%20file/SGAGD_mem_28_11_deft.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
129. SUBDIRECCIÓ GENERAL D'ARXIUS. *L'obtenció del Certificat de Qualitat UNE-EN-ISO 9001:2008 en prestació de serveis en els arxius comarcals de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació; Direcció General del Patrimoni Cultural; Subdirecció General d'Arxius i Gestió Documental, 2010. 18 p. Disponible en línia: <[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE%20MASTER/Fonts/isos/L'obtenci%C3%B3%20del%20Certificat%20de%20Qualitat\\_02%20XAComarcals.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE%20MASTER/Fonts/isos/L'obtenci%C3%B3%20del%20Certificat%20de%20Qualitat_02%20XAComarcals.pdf)> [Consulta: 5 de juliol de 2014]
130. SUBDIRECCIÓ GENERAL D'ARXIUS I GESTIÓ DOCUMENTAL. *Memòria d'arxius 2011*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicacions, 2011. Disponible en línia: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE>

- %20MASTER/Fonts/isos/Mem\_Sgagd\_05%20MEMORIA%202011.pdf> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
131. SUBDIRECCIÓ GENERAL D'ARXIVS I GESTIÓ DOCUMENTAL. *Memòria d'arxius 2012*. Barcelona : Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicacions, 2012. Disponible en línia: <[http://www20.gencat.cat/docs/Patrimoni/06\\_arxius/07\\_Difusio\\_cultural/Publicacions/static\\_files/Memoria\\_Arxiu\\_2012.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/Patrimoni/06_arxius/07_Difusio_cultural/Publicacions/static_files/Memoria_Arxiu_2012.pdf)> [Consulta: 27 de juliol de 2014]
  132. TALAVERA PLEGUEZUELOS, Clemente. *La Atención al Usuario de la Administración Pública*. Granada : CEMCI, 1999. p. 421.
  133. TARÍ GUILLÓ, Juan José. *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Universidad de Alicante, Espagrac, 2000. p. 302. Disponible en línia: <<http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>> [consulta: 30 de juliol de 2014]
  134. TAYLOR, Hugh A. *Los Servicios de archivo y el concepto de usuario : estudio del RAMP*. París : Programa General de Información y Unisist : Unesco, 1984. p. 72.
  135. TORRE MERINO, José Luis la. *Hacia el establecimiento de una política de calidad en los archivos: La implantación de sistemas ISO 9000, la normailizacion y la ISO 15489, las cartas de servicio como primer instrumento de difusión*. Madrid : Universidad Carlos III, 2004. 42 p. Disponible en línia: <[www.archivonacional.go.cr/memorias/2004/03.doc](http://www.archivonacional.go.cr/memorias/2004/03.doc)> [Consulta: 6 de juliol de 2014]
  136. TORRUBIANO GALANTE, Juan [et al.]. *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local, Guía I: Marco competencial de las entidades locales : el pacto local y la descentralización de competencias principales instrumentos para la excelencia en la gestión*. Madrid : Ministerio de administraciones públicas, Secretaría General Técnica, 2005. p. 66. Disponible en línia: <<http://www.femp.es/files/566-518-archivo/GUIA1.pdf>> [consulta: 25 de juliol de 2014]
  137. TRIBÓ, Gema (Coord.). *Democràcia, ciutadania i arxius*. Barcelona : ICE, 2006. 203 p.
  138. VELASCO SÁNCHEZ, Juan. *Gestión de la calidad : mejora continua y sistemas de gestión : teoría y práctica*. Madrid : Pirámide, cop. 2005. 270 p.
  139. VIÑAS, Verónica. "Conceptos de calidad y satisfaccion del cliente". Bits, núm. 16, diciembre de 2011. Universidad de Castilla-La Mancha. 14 p. Disponible en línia: <<http://www.uclm.es/bits/sumario/22.asp>> [Consulta: 25 de juliol de 2014]

## 7.2 Pàgines web

- Administraciones en red: Conversaciones para poner las adminsitracionespúblicas en red. <<http://eadminblog.net/2009/12/06/la-gestion-de-calidad-en-la-administracion-publica/>> <<http://eadminblog.net/2014/05/21/lean-management-aplicado-servicios-publicos/>> [Consulta: 11 de maig de 2014]

- AENOR – normas UNE / ISO  
<[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp#.VAZYadd\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.VAZYadd_uVM)>  
<[http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd\\_uVM](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0040890#.VAZWaNd_uVM)> [Consulta: 2 de setembre de 2014]
- AEVAL – Cartas de servicios  
<[http://www.aeval.es/es/la\\_agencia/carta\\_de\\_servicios/](http://www.aeval.es/es/la_agencia/carta_de_servicios/)> [Consulta: 1 de setembre de 2014]
- Aiteco Consultores. Concepto de calidad  
<<http://www.aiteco.com/concepto-de-calidad-evolucion/>> [Consulta: 25 de maig de 2014]
- Aiteco Consultores. Satisfacción del cliente  
<<http://www.aiteco.com/calidad/satisfaccion-del-cliente/fidelizar-al-cliente-y-mejorar-el-beneficio-de-la-empresa/>> [Consulta: 14 de maig de 2014]
- Análisis de escuelas de administración (1920-1950)  
<[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/docentes/trabajos/11370\\_35128.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/11370_35128.pdf)> [Consulta: 3 d'agost de 2014]
- Archivo Municipal del Ayuntamiento de Alcobendas.  
<<http://www.alcobendas.org/es/cargarFichaTerritorial.do?identificador=761>> [Consulta: 10 de maig de 2014]
- Arxiu Comarcal del Ripollès. ISO 9001:2008  
<<http://www.arxiucomarcalderipoll.org/iso01.htm>> [Consulta: 8 de maig de 2014]
- Arxiu Municipal de Barcelona. Organització  
<[http://w110.bcn.cat/portal/site/ArxiuMunicipal/menuitem.a09d14181a8397aaca63ca63a2ef8a0c/?vgnnextoid=c3bd67d26faab210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnnextchannel=c3bd67d26faab210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&lang=es\\_ES](http://w110.bcn.cat/portal/site/ArxiuMunicipal/menuitem.a09d14181a8397aaca63ca63a2ef8a0c/?vgnnextoid=c3bd67d26faab210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnnextchannel=c3bd67d26faab210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&lang=es_ES)> [Consulta: 17 de maig de 2014]
- Blog ISO 30300 : iniciativa de Ebla Gestió Documental S.L - Gestión de calidad en los archivos  
<<http://www.iso30300.es/la-gestion-de-la-calidad-en-los-archivos/>> [Consulta: 23 d'agost de 2014]
- Calidad en los archivos.  
<<http://xa.yimg.com/kq/groups/22506364/52290944/name/MIV-3+Calidad+en+los+archivos.doc>> [Consulta: 31 de juliol de 2014]
- Certificación en formación – Model EFQM  
<<http://certificacionesenformacion.blogspot.com.es/p/efqm.html>> [Consulta: 1 de setembre de 2014]
- Diario de León.



- <[http://www.diariodeleon.es/noticias/cultura/club-europeo-gestion-calidad-distingue-archivo-historico-leon\\_359439.html](http://www.diariodeleon.es/noticias/cultura/club-europeo-gestion-calidad-distingue-archivo-historico-leon_359439.html)> [Consulta: 20 de juliol de 2014]
- Diariomotor. Los cinco coches más vendidos de la historia  
<<http://www.diariomotor.com/2010/05/18/los-cinco-coches-mas-vendidos-de-la-historia/>> [Consulta: 15 agost de 2014]
- Diario 20 minutos.  
<<http://www.20minutos.es/noticia/324123/0/archivo/historico/leon/>> [Consulta: 20 de juliol]
- Dinamic Quality Solution. Imatge de Kaouru Ishikawa 1915-1989 <<http://dynamicqs.com/>> [Consulta: 20 d'agost de 2014]
- Earth Networks: Taking the Pulse of the Planet – ISO 9001:2008  
<<http://www.earthnetworks.com/AboutUs/ISO90012008.aspx>> [23 d'agost de 2014]
- EIPA - European Institute of Public Administration  
<<http://www.eipa.nl/>> [Consulta: 31 d'agost de 2014]
- ENAC: Entidad Nacional de Acreditación – Beneficios de la acreditación  
<<http://www.enac.es/web/enac/beneficios-de-la-acreditacion>>  
<<http://www.enac.es/web/enac/para-la-administracion>>  
<<http://www.enac.es/web/enac/para-la-empresa>> [Consulta: 26 d'agost de 2014]
- Enciclopèdia.cat. Gran Enciclopèdia Catalana i el Gran Diccionari de la llengua.  
<<http://www.enciclopedia.cat/>> [Consulta: 8 d'agost de 2014]
- EUPAN - Working groups : Innovative Public Services Working Group  
<<http://www.eupan.eu/en/home/>> <[http://www.eupan.eu/en/working\\_groups/show/&tid=3](http://www.eupan.eu/en/working_groups/show/&tid=3)> [Consulta: 31 d'agost de 2014]
- Europa Press: Portal de actualidad y noticias de la Agencia Europa Press.  
<<http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-archivo-leon-convierte-primera-institucion-publica-espanola-recibir-sello-calidad-300-efqm-20071219134237.html>> [Consulta: 20 de juliol de 2014]
- European Foundation for Quality Management.  
<<http://www.efqm.org/>> [Consulta: 10 de juliol de 2014]
- Federación Española de Municipios y Provincias, Comisión de Modernización Participación Ciudadana y Calidad  
<[http://www.femp.es/Portal/Front/Portada/PortadaFemptv/\\_fxSSGDnKJVn-23nHsec3Rvl1juh\\_x\\_zu0](http://www.femp.es/Portal/Front/Portada/PortadaFemptv/_fxSSGDnKJVn-23nHsec3Rvl1juh_x_zu0)> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
- Flickrair. EOI Escuela de Organización Industrial - Dr Juran seminario gestion calidad 1962  
<<https://www.flickr.com/photos/eoi/4687741151/>> [Consulta: 19 d'agost de 2014]
- Gamapugo Blogspot – ISO 9000 <<http://gamapugo.blogspot.com.es/2011/10/iso-9000.html>> [23 d'agost de 2014]

- Generalitat de Catalunya: gencat.cat – Xarxa d'Arxius Comarcals (XAC), ISO 9001:2008  
<<http://www20.gencat.cat/portal/site/msi-cultura/menuitem.f8ec44f847919cca411cb318b0c0e1a0/?vgnextoid=e070eb1308c85210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnextchannel=e070eb1308c85210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnextfmt=detall&contentid=f000e8aff32e8310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD>> [25 d'agost de 2014]
- Grupo BIT: Business Intelligence Technology - Grupo BIT renovó su certificado de Gestión de Calidad  
<<http://grupobit.net/web/guest/noticias-anteriores>> [Consulta: 21 d'agost de 2014]
- Grupo Galgano: consultores de dirección.  
<<http://www.galgano.es/>> [Consulta: 5 de juny de 2014]
- Gestión 2000: Libros prácticos y de lectura amena para estar al día en el mundo empresarial.  
<<http://www.planeta.es/es/ES/AreasActividad/Editoriales/Grupo-Planeta/Gestion-2000.htm>> [Consulta: 2 de juliol de 2014]
- GRUPO ACMS: Consultoría de Organización Empresarial – Iso 9000:2008  
<[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE%20MASTER/Fonts/isos/procedimiento\\_implantacion\\_iso\\_9001%20CADUCIDAD.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE%20MASTER/Fonts/isos/procedimiento_implantacion_iso_9001%20CADUCIDAD.pdf)> [Consulta: 21 d'agost de 2014]
- Grupo PDCA HOME - *Cómo implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)*  
<<http://www.pdcahome.com/5237/modelo-de-excelencia-efqm-ayer-y-hoy/>>  
<<http://www.pdcahome.com/4134/introduccion-a-los-requisitos-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad-basado-en-iso-9001/>> [Consulta: 8 de maig de 2014]
- Institut d'Estudis Catalans. Diccionari de la llengua catalana, 2ª Edició.  
<<http://dlc.iec.cat/results.asp>> [Consulta: 17 d'agost de 2014]
- Institut de Recerca Històrica de la Universitat de Girona, fitxer de Josep Matas Balaguer.  
<<http://www.udg.edu/tabid/11398/language/ca-ES/default.aspx>> [Consulta: 23 de juliol de 2014]
- Insitut Francesc Ribalta, Ososna - Projecte de qualitat i millora contínua  
<[http://www.francescribaltacat.com/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=384&Itemid=109](http://www.francescribaltacat.com/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=384&Itemid=109)> [Consulta: 21 d'agost de 2014]
- ISO: International Organization for Standardization - Standards  
<<http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>>  
<[http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)>

- <[http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486)>  
[Consulta: 24 d'agost de 2014]
- Laboratori d'arxius municipals.  
<<http://www.diba.cat/es/web/opc/laboratori-d-arxius>> [Consulta: 29 de juny de 2014]
- Linguee.es: diccionario editorial - Benchlearning  
<<http://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/benchlearning.html>> [Consulta: 31 d'agost de 2014]
- Lloyd's Register – Certificaco de aprobaci3n.  
<[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE%20MASTER/Fonts/isos/Certificado\\_\\_ISO\\_9001\\_2008\\_.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Escritorio/TREBALL%20DE%20FI%20DE%20MASTER/Fonts/isos/Certificado__ISO_9001_2008_.pdf)> [Consulta: 21 d'agost de 2014]
- Naviter grup: Sistemes de Gestió de Qualitat, Prevenci3 de Riscos i Medi Ambient - Introducci3  
<<http://www.navitergrup.com/web/cat/index.html>> [Consulta: 31 d'agost de 2014]
- Normas9000.com: Herramientas para que logres implementar la norma ISO 9001 - La certificaci3n ISO 9001: Cuanto cuesta?  
<<http://www.normas9000.com/cuanto-cuesta-iso-9001.html>> [Consulta: 26 d'agost de 2014]
- PDCA Home: El portal de la gesti3n, calidad y mejora – Gesti3n integrada de la calidad  
<<http://www.pdcahome.com/4697/gestion-integrada-de-la-calidad-medio-ambiente-y-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-parte-i/>> [Consulta: 25 de juliol de 2014]
- Ràdio Balaguer.cat - L'Arxiu Comarcal de la Noguera obté la certificaci3 de la norma ISO 9001:2000 de sistemes de gesti3 de qualitat.  
<<http://www.radiobalaguer.cat/porta/63/?EC=ReadArticle&ArticleID=1816>> [Consulta: 27 d'agost de 2014]
- THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE.  
<<https://www.deming.org/aboutus/overview>> [Consulta: 19 d'agost de 2014]  
<<https://www.deming.org/content/deming-japan>> [Consulta: 19 d'agost de 2014]
- Universidad Politecnica de Valencia - Certificaci3n de personas en calidad e innovaci3n  
<<http://www.upv.es/contenidos/CCP/info/U0658563.pdf>> [Consulta: 3 de setembre de 2014]
- Viquipèdia.cat - Arxiu Comarcal del Berguedà  
<[http://ca.wikipedia.org/wiki/Arxiu\\_Comarcal\\_del\\_Bergued%C3%A0](http://ca.wikipedia.org/wiki/Arxiu_Comarcal_del_Bergued%C3%A0)> [Consulta: 27 d'agost de 2014]
- Viquipèdia.cat - Arxiu Municipal de l'Hospitalet de Llobregat.  
<[http://ca.wikipedia.org/w/index.php?title=Arxiu\\_Municipal\\_de\\_l%27Hospitalet\\_de\\_Llobregat&veaction=edit&vesection=9](http://ca.wikipedia.org/w/index.php?title=Arxiu_Municipal_de_l%27Hospitalet_de_Llobregat&veaction=edit&vesection=9)> [Consulta: 24 de juliol de 2014]

- Wikipedia.en - David A. Bednar.  
<[http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_A.\\_Bednar#mediaviewer/File:Elder\\_Bednar.jpeg](http://en.wikipedia.org/wiki/David_A._Bednar#mediaviewer/File:Elder_Bednar.jpeg)>  
[Consulta: 18 d'agost de 2014]
- Wikipedia.es - Método justo a tiempo  
<[http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_justo\\_a\\_tiempo](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo)> [Consulta: 23 d'agost de 2014]

### **7.3 Legislació**

- ESPANYA. Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de les bases de règim local (BOE núm. 80 de 3 d'abril de 1985).
- ESPANYA. Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (BOE núm. 298, de 14 de desembre de 1999).
- ESPANYA. Reial Decret 1720/2007, de 21 de desembre, pel qual s'aprova el Reglament de desenvolupament Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (BOE núm. 17, de 19 de gener de 2008).
- ESPANYA. LEY 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local. Disponible en línea <<http://www.boe.es/boe/dias/2003/12/17/pdfs/A44771-44791.pdf>>.
- ESPANYA. Resolució del Consell Rector de l'Agència Estatal AEVAL, de 29 de juliol de 2009, sobre el procediment de certificació de les cartes de serveis de les organitzacions de les administracions públiques.
- CATALUNYA. Llei 5/2006, de 10 de maig, del llibre cinquè del Codi civil de Catalunya, relatiu als drets reals, art. 531-7 a 542-22

## 8. Index d'Il·lustracions, figures i taules

### Index d'Il·lustracions

Il·lustració 1. Patró de producció d'estergits. (Font: DYMO Industires INC, 1971).....	16
Il·lustració 2. Esquema de la Roda de Deming dels apunts de l'assignatura de "Tècniques de gestió de serveis d'arxiu". (Font: Mauri, 2013, 45) .....	18
Il·lustració 3. Fotografia d'un Toyota Corolla de 1966, considerat com el "cotxe més venut de tots els temps amb més de 35 milions d'unitats venudes". (Font: López, 2010, 1).....	20
Il·lustració 4. Fotografia del doctor Juran al seminari de gestió de qualitat de 1962 realitzat a l'Escola d'Organització Industrial dels EEUU. (Font: EOI, 2010, 10).....	25
Il·lustració 5. Fotografia de W. Edwards Deming donant classe al Japó al 1951. (Font: <a href="https://www.deming.org/content/deming-japan">https://www.deming.org/content/deming-japan</a> , The Deming Institute, 2013) .....	26
Il·lustració 6. Fotografia del Doctor Kaoru Ishikawa, 1915-1989. (Font: Dinamic Quality Solution, 2013, <a href="http://dynamicqs.com/">http://dynamicqs.com/</a> ).....	28
Il·lustració 7. Fotografia d' Elder David A. Bednar, cerimònia de graduació de 2007 de la Marriott School of Management (Font: <a href="http://en.wikipedia.org/wiki/David_A._Bednar#mediaviewer/File:Elder_Bednar.jpeg">http://en.wikipedia.org/wiki/David_A._Bednar#mediaviewer/File:Elder_Bednar.jpeg</a> , MSM, 2007). .....	29
Il·lustració 8. Medalla del Premi Deming atorgat des de 1951. (Font: <a href="https://www.deming.org/content/deming-japan">https://www.deming.org/content/deming-japan</a> , The Deming Institute, 2013).....	32
Il·lustració 9. Certificat de gestió de la qualitat ISO 9001. (Font: <a href="http://grupobit.net/web/guest/noticias-antiores">http://grupobit.net/web/guest/noticias-antiores</a> , Grupo Bit, 2010) .....	34
Il·lustració 10. Segell família ISO 9000: "Firma d'assegurament de la qualitat". (Font: <a href="http://gamapugo.blogspot.com.es/2011/10/iso-9000.html">http://gamapugo.blogspot.com.es/2011/10/iso-9000.html</a> , Blog Gamapugo, 2011).....	41
Il·lustració 11. Segell de certificació de la ISO 9001:2008. (Font: <a href="http://www.earthnetworks.com/AboutUs/ISO90012008.aspx">http://www.earthnetworks.com/AboutUs/ISO90012008.aspx</a> , Earth Network, 2008).....	42
Il·lustració 12. Portada de la carta de serveis de l'arxiu municipal d'Alcobendas. (Font: AMA, 2011, 1).....	114

## **Index de Figures**

Figura 1. Esquema de l'evolució del concepte qualitat al llarg del temps. (Elaboració pròpia).....	24
Figura 2. Esquema de l'estructura documental necessària per a la implantació d'un sistema de qualitat ISO 9001:2008. Modificat de l'extret a (Font: RAUTE, 2011, 44).....	44
Figura 3. Mapa de la implantació de la ISO 9001 als arxius de la Generalitat de Catalunya durant els anys 2004 a 2011. Mapa modificat i actualitzat de l'extret de la presentació realitzada a l'ESAGED el 4 de març de 2014 per Enric Cobo. (Font: Cobo, 2014).....	58
Figura 4. Esquema dels principis bàsics del model EFQM. (Font: Grima i Tort-Martorell, 2004, 11) .....	78
Figura 5. Esquema de la matriu REDAR. (Font: Elaboració pròpia).....	79
Figura 6. Esquema dels certificats atorgats per la EFQM en relació a la puntuació obtinguda. (Font: GRUPO, gener 2011, 29).....	80
Figura 7. Esquemes dels principis bàsics del model EFQM (a l'esquerre) i del Model CAF (a la dreta). (Font: Grima i Tort-Martorell, 2004, 11 i 30).....	83
Figura 8. Esquema del cicle PDCA. (Font: <a href="http://www.navitergrup.com/web/cat/index.html">http://www.navitergrup.com/web/cat/index.html</a> , Naviter Grup, 2005).....	84
Figura 9. Esquema del cicle de vida de els cartes de serveis segons el Govern de Navarra. (Font: GOBIERNO, 2010, 63).....	115

## **Index de Taules**

Taula 1. Llistat alfabètic dels arxius catalans certificats amb ISO 9001. (Font: Elaboració pròpia).	59
Taula 2. Taula de puntuació dels criteris agents facilitadors segons el model CAF. Taula modificada de l'extreta a (Font: CAF, EIPA i EUPAN, 2012, 42).....	85
Taula 3. Puntuació dels criteris resultats segons el model CAF. Taula modificada de l'extreta a (Font: CAF, EIPA i EUPAN, 2012, 43).....	86
Taula 4. Valoració dels avantatges dels sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat analitzats. (Elaboració pròpia).....	122
Taula 5. Valoració dels desavantatges dels sistemes, models i eines per a la gestió de la qualitat analitzats. (Elaboració pròpia).....	122
Taula 6. Comparació de resultats obtinguts entre els coeficients de nivell d'avantatges i desavantatges. (Elaboració pròpia).....	123

## 9. Glossari de referències

- **AEC:** Associació Espanyola per a la Qualitat.
- **AENOR:** Associació Espanyola de la Normalització i Certificació. Entitat privada dedicada al desenvolupament d'activitats de normalització i certificació aquesta, a més de ser una "entitat certificadora" també és l'organisme nacional de normalització. Entre altres funcions s'encarrega de realitzar les traduccions certificades de les normes UNE-EN ISO al castellà.
- **AEVAL:** Agència d'Avaluació i Qualitat dels Serveis.
- **Alta direcció:** Òrgan superior directiu d'una organització, entitat o empresa amb màxima competència en matèria de direcció i administració total d'aquesta.
- **Assegurament de la Qualitat:** la millora de la qualitat" com a resultat d'una acció integral de tota l'organització, la qual ha d'estar liderada pels consells de direcció i altres òrgans directors de les empreses o entitats, a més d'establir-se la direcció participativa, la gestió per objectius i l'assegurament de la qualitat com a part fonamental del nou enfocament de la qualitat, produint-se, per tant un altre revolució en la conceptualització i gestió de la qualitat. (*Veure també:* Gestió Integral de la Qualitat).
- **Autoavaluació:** anàlisi global, sistemàtic i regular que es realitza sobre les activitats i resultats d'una organització els quals són comparats amb un model d'excel·lència de referència, com el model EFQM o el model CAF. (*Veure també:* Model CAF, Model EFQM, Model d'excel·lència).
- **Carta de serveis d'arxiu:** documents d'accés públic a través dels quals les els arxius municipals informen als seus usuaris i als grups d'interès sobre els seus serveis i els compromisos que voluntàriament han adquirit per a una millor prestació dels dits serveis, a més dels indicadors que asseguruen el compliment d'aquests compromisos.
- **Certificació [de qualitat]:** procediment realitzat per una entitat certificadora mitjançant el qual s'assegura la qualitat d'una determinada organització, producte, servei o del propi sistema o model de gestió de la qualitat en referència al compliment de les exigències marcades en la normativa que se li aplica, com la ISO 9001, o els models EFQM i CAF, per exemple. (*Veure també:* ISO 9001 ; Gestió de la qualitat ; models d'excel·lència ; Sistema de gestió de la qualitat).
- **Cicle PDCA:** és una metodologia de millora continua basada en el control de les 4 etapes, per a la millora de la qualitat continua d'una organització, en anglès *Plan – Do – Check – Act*. *Plan*, la planificació de la producció i del producte; *Do*, la realització del producte; *Check*, comprovació de la producció i els productes; i *Act*, accions per millorar les actuacions la situació de l'empresa com les estandarditzacions, les quals serveixen per a mantenir les millores de qualitat ja aconseguides al llarg del temps. Creada per Walter A. Shewart, i millorada per William Edwards Deming. (*Veure també:* Roda de Deming).

- **Client:** persona o entitat, externa o interna, consumidora i destinatària dels productes o serveis d'una empresa, entitat o organització. En un arxiu els clients serien els “usuaris d'arxiu”. (*Veure també:* usuari d'arxiu).
- **Client extern:** persona o entitat externa a l'organització que és consumidora dels productes o serveis d'aquesta. Aquests clients són els destinataris dels productes o serveis que elabora l'empresa, entitat o organització i són els que col·loquialment identifiquem com a “clients”. En un arxiu els clients externs serien els “usuaris d'arxiu externs”. (*Veure també:* usuari d'arxiu extern).
- **Client intern:** persona o entitat interna a la pròpia organització i que és consumidora i destinatària dels productes o serveis d'aquesta. Aquests clients interns són els propis treballadors de l'empresa, entitat o organització els quals són clients uns dels altres. En un arxiu els clients interns serien els “usuaris d'arxiu interns”. (*Veure també:* usuari d'arxiu intern).
- **Control dels processos:** control exercit sobre els processos d'una organització, empresa o entitat, els quals són analitzats per tal d'ésser procedimentats, és a dir, descriure com s'han de realitzar aquests processos, i practicar la re-enginyeria dels processos que no resultin eficients. Teoria creada per Walter A. Shewart (*Veure també:* “re-enginyeria dels processos” i “gestió per processos”).
- **Eficàcia:** relació en que els resultats assolits per les activitats, productes o serveis realitzats són els previstos als recursos emprats.
- **Eficiència:** relació en que els resultats assolits per les activitats, productes o serveis realitzats són els previstos emprant el mínim de recursos i temps necessaris per aquests.
- **EFQM:** Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat. Fundació que ha creat el model d'excel·lència EFQM (*Veure també:* Model d'excel·lència ; Model EFQM)
- **EIPA:** *European Institute of Public Administration*, en català: Institut Europeu d'Administració Pública.
- **ENAC:** Entitat Nacional per a l'Acreditació.
- **Estandardització:** altra denominació menys utilitzada per la qual es conegut el terme normalització. (*Veure:* Normalització)
- **EUPAN:** *European Public Administration Network*, en català: Xarxa Europea d'Administració Pública. És l'encarregada del ISPG, el grup de treball encarregat de generar el model CAF. (*Veure:* ISPG)
- **Excel·lència:** nivell més alt al que pot arribar la qualitat d'una organització, d'un producte o servei o la gestió de la qualitat aplicada a tots aquests. Els models d'excel·lència es basen en el fet que les organitzacions han d'aspirar a aconseguir aquest nivell màxim de qualitat



per tal d'avançar, fet pel qual presenten models d'organitzacions “excel·lents” mitjançant el qual comparar-se per obtenir la dita excel·lència empresarial. (*Veure*: Model d'excel·lència)

- **FEMP**: Federació Espanyola de Municipis i Províncies.
- **Gestió de la qualitat**: conjunt d'accions realitzades amb l'objectiu d'analitzar, controlar i millorar la qualitat d'una organització i la dels productes i serveis d'aquesta, a més dels processos i procediments que en aquesta es donen per tal de realitzar-los.
- **Gestió Integral de la Qualitat**: altra denominació per la qual es coneguda l'Assegurament de la Qualitat. (*Veure*: Assegurament de la Qualitat)
- **Gestió per processos**: Conjunt d'operacions administratives i tècniques, realitzades amb l'objectiu de fer efectius els processos d'una organització per tal de realitzar-ne un seguiment i un control d'aquests com a eina per a la millora continua de l'eficàcia i eficiència d'aquests mateixos processos i les activitats, serveis o productes que es generen d'aquests mateixos. (*Veure també*: Control dels processos ; Re-enginyeria dels processos).
- **ISO**: *International Organization for Standardization*, en català: Organització Internacional per a l'estandardització.
- **ISO 9000**: família o sèrie de normes creades per la federació ISO per al gestió de la qualitat, la ISO 9001 en forma part. (*Veure també*: ISO ; ISO 9001)
- **ISO 9001**: norma internacional d'estandardització, creada per la federació ISO, que identifica i defineix els requisits del sistema de gestió de la qualitat creat a partir de la implantació de les normes de la família o sèrie ISO 9000. Aquesta norma ISO 9001 és la que s'audita per obtenir la certificació ISO 9000. (*Veure també*: ISO ; ISO 9000 ; certificació)
- **ISPG**: *Innovative Public Services working Group*, en català: Grup de treball de Serveis Públics Innovadors. És el grup de treball que forma part del EUPAN i que s'encarrega de l'investigació i promoció de la gestió de la qualitat a les administracions públiques mitjançant el model CAF, model que aquest grup de treball es encarregat de redactar i implementar.
- **JUSE**: *Union of Japanese Scientists and Engineers*, en català: Unió de Científics i Enginyers Japonesos.
- **Manual de la qualitat**: document redactat pels responsables de la gestió de la qualitat de l'organització on s'indica: l'abast, els procediments documentats i una descripció de la interacció entre els processos del sistema de gestió de la qualitat
- **Millora contínua (de la qualitat)**: conjunt d'accions i activitats realitzades de forma continua i integral a tota l'organització per tal d'augmentar la capacitat d'acompliment dels requisits establerts per un sistema o model de gestió de la qualitat, que repercuteixen en la qualitat dels productes, serveis, processos, procediments i totes les activitats realitzades per la dita organització. (*Veure també*: Sistema de gestió de la qualitat ; model EFQM ;

Qualitat)

- **Missió (d'una organització):** Declaració on es descriu el propòsit i raó de ser d'una organització, entitat o empresa, on s'identifiquen, per tant, els objectius d'aquesta, quines són les seves activitats i quines relacions té amb altres organismes.
- **Model CAF:** el model CAF o *Common Assessment Framework*, és a dir, Marc Comú d'Avaluació, és un model d'excel·lència creat per la fundació europea EFQM, a partir de l'adaptació del model EFQM, per implantar aquest a les Administracions públiques europees (Veure també: EFQM ; Model EFQM ; Model d'excel·lència)
- **Model(s) d'excel·lència (empresarial):** models d'avaluació de la qualitat d'una organització, procediments i productes d'aquesta basats en els principis promulgats per la corrent de la "Gestió de la Qualitat Total" creada per Kaoru Ishikawa. A Europa d'aquests en destaquen els models EFQM i CAF. (Veure també: Gestió de la Qualitat Total ; Model CAF; Model EFQM)
- **Model EFQM:** Model d'excel·lència europeu creat per la fundació EFQM, basant-se en la concepció de la gestió de la qualitat total, i com a bases per a la concessió del premi amb el mateix nom, el premi EFQM. Aquest es basa en l'autoavaluació com a eina per a la millora continua de l'excel·lència de les organitzacions mitjançant l'aprenentatge i la innovació que, aquesta avaluació, proposa. (Veure també: EFQM ; Model d'excel·lència)
- **Normalització:** acció de normalitzar uns procediments, processos, serveis o activitats, a nivell autonòmic, nacional o internacional, a partir de la implantació d'unes normes o regles que marquen els criteris estàndards que han de tenir aquests procediments, processos, serveis o activitats, segons s'ha convingut mitjançant el consens entre les parts afectades: l'administració pública, les empreses d'un mateix sector, les associacions professionals, etc. (Veure també: ISO ; Estandardització)
- **OCSP:** Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos, en català: Observatori per a la Qualitat dels Serveis Públics.
- **Pla director:** Planificació estratègica d'una organització on s'estableixen els objectius quantificables durant un període de temps concret i que serveixen de base per al desenvolupament de plans operatius o d'acció i pel desenvolupament de projectes relacionats amb aquests. (Veure també: Pla estratègic).
- **Pla estratègic:** Altra denominació per la qual es coneixen els "plans directors". (Veure: Pla director)
- **Política de la qualitat:** document redactat per l'alta direcció d'una organització on s'indiqui el propòsit i els objectius de la gestió de la qualitat.
- **Procediment:** descripció detallada i per escrit on es defineixen els processos d'una organització, entitat o empresa i s'exposa com haurien de desenvolupar-se a la pràctica

aquests.

- **Procés:** conjunt d'activitats que transformen un conjunt d'entrades o recursos en productes o serveis, donant un valor afegit a aquestes entrades o recursos emprats.
- **Qualitat:** conjunt de requisits, atributs o característiques d'un producte o servei que li atorguen un cert nivell d'excel·lència i ajuden a satisfer totes les necessitats presents i futures dels clients d'una organització, entitat o empresa. El nivell de qualitat es mesura amb l'acompliment de les especificacions de qualitat especificades per l'organització, o per un sistema o model de gestió de la qualitat. (*Veure també:* Gestió de la qualitat ; Model d'excel·lència ; Sistema de gestió de la qualitat)
- **REDAR:** eina o matriu que permet el desenvolupament d'un procés d'autoavaluació a través de l'anàlisi continu dels: “Resultats”, “Enfocament”, “Desplegament”, “Avaluació” i “Revisió”.
- **Re-enginyeria de processos:** Replantejament sistemàtic de tots els processos que realitza una organització, empresa o entitat, tant els de producció, distribució, com els de màrqueting, o els processos comercials, entre d'altres, que serveix per tal de millorar el rendiment d'aquest reduint temps i costos.
- **Reglament d'arxiu municipal:** conjunt de regles i disposicions establertes per tal de regular les funcions, competències, serveis i la gestió general del servei d'arxiu municipal, elaborat gràcies a la potestat auto-organitzativa dels ajuntaments, i que pot servir com a eina de suport a la gestió de la qualitat al compartir objectius comuns amb aquesta.
- **Roda de Deming:** Altra denominació per la qual es conegut el Cicle PDCA donada en honor a William Edwards Deming qui va renovar aquesta metodologia. (*Veure :* Cicle PDCA).
- **Satisfacció dels usuaris:** Grau de satisfacció que senten els usuaris o ciutadans d'un servei o producte rebut el qual es correspon amb les expectatives prèvies d'aquests i que, per tant, els satisfà de manera adequada. La satisfacció és una percepció personal i canvia depenent l'usuari, tot i això la percepció de satisfacció sempre serà positiva si es satisfà allò que l'usuari necessita.
- **SEDIC:** Sociedad Española de Documentación e Información Científica.
- **Serveis d'arxiu a usuaris:** conjunt de prestacions que els arxius municipals proporcionen als seus usuaris, tant interns com externs. Amb aquesta denominació s'engloben multitud de serveis des de la consulta i préstec de documentació a les transferències o els ingressos externs de documentació, per exemple.
- **Sistema(es) de gestió de la qualitat (o SGQ):** conjunt de l'estructura organitzativa, responsabilitats, procediments, processos i de recursos (tècnics, econòmics i humans), que s'estableixen per gestionar la qualitat segons els criteris establerts, per l'organització o per un sistema de gestió de la qualitat internacional com la ISO 9000. (*Veure també:* ISO 9001)

- **Temps de resposta:** Temps en que es respon a la sol·licitud, o en que s'inicia un procediment per tal de donar resposta, a l'usuari sol·licitant d'informació, d'un servei o d'un producte de l'arxiu municipal. Aquest es pot abreujar si ja tenim pautades les possibles respostes i els procediments a realitzar.
- **Usuari d'arxiu:** persona o entitat, ja sigui externa o interna a la pròpia organització, que sol·licita o utilitza els serveis, productes o recursos que ofereix l'arxiu i que n'és el destinatari d'aquests, són el "clients" dels arxius. (*Veure també:* client).
- **Usuari d'arxiu extern:** persona o entitat externa a l'organització, en aquest cas l'ajuntament i l'arxiu municipal que forma part d'aquest, que es relaciona amb la dita organització per tal de sol·licitar els serveis, productes i recursos que l'arxiu ofereix. Aquests són el "clients externs" dels arxius. (*Veure també:* client extern).
- **Usuari d'arxiu intern:** Persona o entitat que, dins de la pròpia organització, és a dir, l'ajuntament sol·licita la producció d'un bé o servei d'un altre departament o ens del propi ajuntament, en aquest cas l'arxiu municipal ja que, com en qualsevol organització tots els treballadors poden ser clients i proveïdors els uns dels altres. Aquests són el "clients interns" dels arxius. (*Veure també:* client intern).
- **Valor:** qualitat o conjunt de qualitats que fan que un objecte, servei o producte sigui estimat com a preuat al ser analitzat segons uns criteris econòmics, culturals, morals o legals, per una persona, comunicat o societat.
- **Visió (d'una organització):** declaració escrita on es descriuen les intencions de futur d'una organització i com vol que sigui reconeguda socialment.

## 10. Annexos

### **Annex 1. Qüestionari estandarditzat per realitzar les entrevistes als experts**

Per tal de poder realitzar la valoració i comparació dels sistemes, models i eines de gestió de la qualitat al meu estudi, vaig recollir informació a través d'entrevistes a experts en cadascun d'aquests models de gestió de qualitat: la norma UNE-EN ISO 9001:2008; el model EFQM i el Model CAF; i els Reglaments d'arxiu i les Cartes de serveis dels serveis d'arxiu.

A l'hora de realitzar aquestes vaig decidir efectuar entrevistes qualitatives i no quantitatives, és a dir, preferint realitzar entrevistes de només 8 preguntes obertes a través d'un qüestionari estandarditzat -sota aquest text exposat- per tal de captar la informació que crec més significativa, la que s'obté en l'experiència pràctica, a l'hora de valorar els diferents models de qualitat i per tal de facilitar la captura i comparació de les dades extretes d'aquestes entrevistes.

1- Quina ha estat la seva experiència professional en la *aplicació i certificació* de la [ISO 9001 / ISO 30300 / del Model EFQM / creació i aprovació de reglaments d'arxiu] en un servei d'arxiu?

2- Tenint en compte la seva experiència professional, com definiria la utilitat de l'aplicació de la [ISO 9001 / ISO 30300 / del Model EFQM / creació i aprovació de reglaments d'arxiu] als serveis d'arxiu?

3- Creu que *aquest/a* serveix com a eina de normalització dels serveis d'arxiu i per tant per a la gestió de la qualitat d'aquests? Perquè?

4- Quant va durar el procés d'aplicació i certificació de la [ISO 9001 / ISO 30300 / del Model EFQM / creació i aprovació de reglaments d'arxiu] al seu centre d'arxiu?

5- Quin cost relatiu pot arribar a tenir la seva la seva [aplicació i certificació / creació i aprovació]? Quins recursos són necessaris per tal de dur-ho a terme?

6- Quins objectius es preveien amb l'aplicació i certificació de la [ISO 9001 / ISO 30300 / del Model EFQM / creació i aprovació de reglaments d'arxiu]? Es van complir aquests?

7- Tenint en compte el compliment dels objectius primaris marcats i els altres beneficis que han pogut sorgir d'aquesta [aplicació i certificació / creació i aprovació], els quals podria nombrar, quin grau d'èxit creu que ha tingut aquesta aplicació?

8- Per últim, podria esmentar com creu que percep la millora de qualitat els usuaris del serveis [certificats / regulats pels reglaments d'arxiu] i, finalment, sap si s'han fet qüestionaris de satisfacció o alguna estadística per valorar la dita millora i quins resultats presenten aquests en referència al augment de grau de satisfacció dels usuaris?

**Annex 2. Entrevista a Xavier Pérez Gómez, director de l'Arxiu Comarcal del Vallès Oriental, sobre la ISO 9001**

*1- Quina ha estat la seva experiència professional en la aplicació i certificació de la ISO9001 en un servei d'arxiu?*

- “Com a director de l'ACVO he estat l'encarregat d'implantar la Norma ISO 9001, d'assistir a la formació, reunions amb consultors i passar les auditories”.

*2- Tenint en compte la seva experiència professional, com definiria la utilitat de l'aplicació de la ISO 9001 als serveis d'arxiu?*

- “És una experiència molt útil, t'ajuda a millorar en molts aspectes de la gestió diària, i sobretot per documentar millor la nostra feina i també per donar veu als nostres usuaris, per tal que puguin valorar el nostre servei i fer suggeriments i queixes”.

*3- Creu que aquesta serveix com a eina de normalització dels serveis d'arxiu i per tant per a la gestió de la qualitat d'aquests? Perquè?*

- “Sí, serveix, en tant que ajuda a documentar i sistematitzar la nostra feina i serveis; tot queda molt més documentat i com he dit abans, permet als usuaris donar la seva opinió i fins i tot queixar-se si no estan contents amb els nostres serveis”.

*4- Quant va durar el procés d'aplicació i certificació de la ISO 9001 al seu centre d'arxiu?*

- “El procés inicial de formació i implantació va ser aproximadament d'un any entre que es va iniciar i es va obtenir la primera certificació (de març de 2007 la primera reunió preparatòria fins a passar la primera auditoria externa de certificació, abril de 2008)”.

*5- Quin cost relatiu pot arribar a tenir la seva la seva aplicació i certificació? Quins recursos són necessaris per tal de dur-ho a terme?*

- “Podia costar de 2500 a 5000 euros anuals depenent del nombre de reunions de consultoria, auditoria interna i externa, i depenent dels preus que pogués cobrar l'empresa certificadora i la consultora. Des de fa un any ja no es certifica ni es passa l'auditoria per manca de pressupost degut a les retallades i la crisi econòmica”.

*6- Quins objectius es preveïen amb l'aplicació i certificació de la ISO 9001? Es van complir aquests?*

- “Es preveia una millora global de la qualitat dels nostres serveis, de la forma de treballar, l'obtenció de més eficàcia i una major participació dels usuaris. Sí, es van complir majoritàriament”.

*7- Tenint en compte el compliment dels objectius primaris marcats i els altres beneficis que han pogut sorgir d'aquesta aplicació i certificació, els quals podria nombrar, quin grau d'èxit creu que ha tingut aquesta aplicació?*

- “El grau d'èxit ha estat elevat, bastant satisfactori; com a únic punt negatiu podríem dir que l'aplicació de la Norma ISO 9001 va augmentar considerablement el temps dedicat a generar i gestionar documents, o sigui, van augmentar considerablement les hores dedicades a gestió administrativa, la qual cosa si tenim en compte el poc personal amb què comptem, és un punt una mica negatiu, ja que ens distreia de la nostra feina principal”.

*8- Per últim, podria esmentar com creu que percep la millora de qualitat l'usuari del serveis certificats i si s'han fet qüestionaris de satisfacció o alguna estadística per valorar la dita millora i quins resultats presenta aquesta en referència al augment de grau de satisfacció de l'usuari?*

- “Els usuaris perceben la millora en alguns aspectes, ja que se'ls ofereix la possibilitat de donar les seves opinions i per això emplenen els qüestionaris, la qual cosa ens permet millorar i corregir en la nostra feina quotidiana. També ens ha permès conscienciar-nos de la necessitat de documentar sempre totes les nostres accions i feines. Deixar un rastre documental justificatiu de tot el que fem. Són, en resum, les millores més perceptibles de l'aplicació de la Norma ISO 9001”.

### ***Annex 3. Entrevista a Joan Ferrer, actual director de l'Arxiu Històric de Girona i antic director de l'Arxiu Comarcal del Ripollès, sobre la ISO 9001***

*1- Quina ha estat la seva experiència professional en la aplicació i certificació de la ISO 9001 en un servei d'arxiu?*

- Correspon al director de l'Arxiu Comarcal del Ripollès ser el màxim responsable del sistema de gestió de la qualitat certificat amb la norma ISO 9001; per tant la meua experiència professional, des de l'inici de la implantació (formació) fins a la certificació i renovació bianual, ha estat completa i plenament satisfactòria. Han estat anys de feina i de definició de procediments que, en el meu cas, han ajudat notablement a millorar certes maneres de treballar i, sobretot, a aprendre a “actuar” dins la feina amb criteris normalitzadors i estandarditzats.

*2- Tenint en compte la seva experiència professional, com definiria la utilitat de l'aplicació de la ISO 9001 als serveis d'arxiu?*

- La utilitat d'una norma en processos de producció, al meu entendre, és imprescindible, més i tot quan s'actua vinculat a un servei públic. L'assumpció i definició precisa de responsabilitats i l'establiment de drets fa del tot necessària aquesta normalització.

*3- Creu que aquesta serveix com a eina de normalització dels serveis d'arxiu i per tant per a la gestió de la qualitat d'aquests? Perquè?*

- Si, ho crec. La qualitat d'un servei és un qüestió que cal comptabilitzar; cal disposar d'indicadors per valorar els nivells de satisfacció i qualitat dels processos. Una norma com la ISO 9001 els determina i ajuda a gestionar-los en benefici de la millora contínua.

*4- Quant va durar el procés d'aplicació i certificació de la ISO 9001 al seu centre d'arxiu?*

- Dos anys.

*5- Quin cost relatiu pot arribar a tenir la seva aplicació i certificació? Quins recursos són necessaris per tal de dur-ho a terme?*

- A més de diners perquè les empreses acreditades certifiquin els procediments en aplicació de l'estàndard ISO, és necessari destinar-hi cert temps de la jornada laboral habitual per tal de fer un seguiment dels procediments i actualitzar i promoure accions de millora contínua.

*6- Quins objectius es preveïen amb l'aplicació i certificació de la ISO 9001? Es van complir aquests?*

- Els objectius principals estaven encaminats a documentar els procediments més comuns en diversos arxius de la xarxa d'arxius comarcals.

*7- Tenint en compte el compliment dels objectius primaris marcats i els altres beneficis que han pogut sorgir d'aquesta aplicació i certificació, els quals podria nombrar, quin grau d'èxit creu que ha tingut aquesta aplicació?*

- En el cas de l'Arxiu Comarcal del Ripollès l'èxit ha estat absolut.

*8- Per últim, podria esmentar com creu que percep la millora de qualitat l'usuari del serveis certificats i si s'han fet qüestionaris de satisfacció o alguna estadística per valorar la dita millora i quins resultats presenta aquesta en referència al augment de grau de satisfacció de l'usuari?*

- L'usuari percep la implantació i el seguiment de la norma ISO 9001 perquè els sistemes d'identificació i control de les consultes estan certificats; a més, l'usuari disposa de qüestionaris de satisfacció i fulls de reclamació i suggeriments, els resultats dels quals es comparteixen per mitjà de la publicació de la memòria anual.

Joan Ferrer, director de l'Arxiu Històric de Girona (antic director de l'Arxiu Comarcal del Ripollès 2001-2012).

Girona, 19 d'agost de 2014



**Annex 4. Entrevista a Lourdes Arranz, Cap de l'Arxiu de l'Ajuntament d'Alcobendas, sobre el model EFQM i els reglaments d'arxiu**

Donada la dispersió del col·lectiu d'experts en els diferents models de gestió de qualitat, tant pel nostre territori com per la resta d'Espanya, vaig decidir enviar aquest dit qüestionari per correu electrònic, a fi d'arribar al major nombre d'experts en el tema i fer més àgil el procés de captura de la informació, al no haver de concertar-se cites per a la realització de les entrevistes en persona, les quals poden arribar a ser més enriquidores però també solen ser més fàcilment disperses perdent-se el fil de les qüestions de l'entrevista i fent-se, per tant, la comparació de les respostes, més complicada, raó per la qual també em vaig decantar per realitzar un qüestionari electrònic en format obert per tal que el poguessin omplir al mateix email i facilitar la tasca als entrevistats, tal i com es pot veure en les respostes a les entrevistes que als següents annexos presento moltes de les quals estaven expressades directament als correus electrònics de resposta, com aquesta entrevista que sota aquestes línies exposo:

“Estimada Lucía:

Como respuesta a su correo electrónico de fecha 22 de julio, le informamos que doña Julia María Rodríguez Barredo no podrá contestar los cuestionarios que remite ya que, muy a nuestro pesar, se jubiló en septiembre de 2011.

Efectivamente, el Archivo Municipal de Alcobendas dispone de Reglamento desde 1999 y de Carta de Servicio desde el año 2007. En lo que parece existir una imprecisión es en la certificación de nuestro servicio; es cierto que el Ayuntamiento, como institución, ha revalidado este año el Sello de Oro a la Excelencia Europea otorgado por el Club de Excelencia en la Calidad, pero el Archivo no está certificado, por lo que difícilmente podemos responder al cuestionario.

Por otra parte, respecto del Reglamento del Archivo Municipal de Alcobendas, aunque no participara en su redacción, puedo comentarle que no nace propiamente como un instrumento de gestión de la calidad, sino como se expone en la Motivación inicial del texto normativo:

*“Está motivado única y exclusivamente por la voluntad de realizar y desarrollar los fines y las funciones que le son propias y por la necesidad de racionalizar y agilizar el funcionamiento del mismo, así como de garantizar el derecho a la información, cumpliendo el mandato constitucional en el vigésimo aniversario de la Carta Magna y en el vigésimo primer aniversario de creación del Archivo”.*

Los ayuntamientos tienen potestad para aprobar normas que se elaboran con la finalidad de

adaptarse a las necesidades y singularidades de cada servicio y de cada municipio. El Reglamento es una expresión de esta potestad y su objeto es proporcionar un marco normativo que regule los aspectos básicos del servicio.

El proceso para la creación de un Reglamento entra dentro de la tramitación administrativa. Es lógico que dicho trámite se impulse desde el propio departamento, en nuestro caso concreto por Julia María Rodríguez Barredo, pero para la redacción del texto normativo se consulta previamente con otras oficinas y muy especialmente la Asesoría Jurídica. La competencia para su aprobación corresponde al Pleno Municipal y la norma entra en vigor después de su publicación, en nuestro caso, en el Boletín de la Comunidad de Madrid.

Lamento no haber podido serle más útil, no obstante estamos a su disposición para cualquier otra consulta.

Atentamente,

Lourdes Arranz,

Jefa de Archivo, Ayuntamiento de Alcobendas”.

***Annex 5. Entrevista a Josep Matas Balaguer, advocat especialitat en el règim jurídic de la documentació i la implantació de normativa a les administracions públiques<sup>53</sup>, sobre els reglaments d'arxiu***

*1- Quina ha estat la seva experiència professional en la creació i aprovació de reglaments d'arxiu en Arxius municipals? I en la redacció de quants reglaments ha participat?*

- “He actuat sempre com assessor extern, contractat per les administracions. No puc dir el nombre d'actuacions totals, no ho sabria comptar. De vegades la regulació del servei d'arxiu es fa dins normes més generals. Altres en normes específiques. En ocasions he treballat en el desenvolupament d'un Reglament (instruccions, formularis...). Dels reglaments específics d'arxiu, un dels treballs més interessants va ser l'elaboració del model que la Diputació de Barcelona ofereix o proposa als ajuntaments que es beneficien del servei d'arxiver itinerant. Un altre encàrrec molt important (i complicat) fou el Reglament del sistema d'arxius de l'Ajuntament de Barcelona”.

---

<sup>53</sup> <http://www.udg.edu/tabid/11398/language/ca-ES/default.aspx>

*2- Tenint en compte la seva experiència professional, com definiria la utilitat dels reglaments d'arxiu?*

- "Com qualsevol servei públic és bo que se'n reguli el funcionament, per tal que els usuaris coneguin els seus drets (i també deures). Pot servir també per millorar o complementar la normativa general, per exemple en aspectes procedimentals. Indirectament també obliga a l'administració a millorar el servei que ofereix als usuaris. Això últim interessa molt a l'Arxiu.

Per cert, és molt important que el reglament guardi relació, es connecti o harmonitzi amb la resta de normes de la institució: si no ho fa perdrà efectivitat".

*3- Creu que aquests serveixen com a eina de normalització dels serveis d'arxiu i per tant per a la gestió de la qualitat? Per què?*

- "Segur que serveixen per millorar el servei perquè cap institució aprovarà un reglament que no atorgui o reconegui drets als usuaris. Per tant amb l'aprovació del Reglament segurament es posa ja el llistó d'exigència més amunt. No sé si afavoreix la gestió de la qualitat però segur que afavoreix la qualitat del servei".

*4- Quant va durar el procés de creació i aprovació d'alguns dels reglaments en els que ha participat? Expliqui'm el que va durar més i perquè creu que va estar causat aquest fet i expliqui'm el que va ser relativament més ràpid i perquè creu que va succeir aquest fet?*

- "Depèn molt del cas, de l'interlocutor que tens a l'administració, a l'interès o grau d'intervenció dels serveis jurídics interns o dels responsables polítics. En el cas d'un ajuntament de prop de 15.000 habitants n'hi va haver prou amb dues sessions de treball. En el cas de l'Ajuntament de Barcelona l'elaboració va superar els dos anys (fins l'aprovació final)".

*5- Quin cost relatiu pot arribar a tenir la creació, aprovació i implantació d'un reglament d'arxiu? Quins recursos són necessaris per tal de dur-ho a terme?*

- "Els costos són molt difícils de calcular. Dependrà de la situació de partida. Si existeix personal especialitzat, instal·lacions adequades, equips... probablement l'entrada en funcionament no representarà costos addicionals. Si no hi ha res de tot això i el Reglament exigeix que hi sigui, aleshores hi haurà molta més despesa".

*6- Quins objectius es preveïen amb la creació i aprovació dels reglaments en els que va participar? Es van complir aquests?*

- "No tinc elements per respondre. El reglament ha de tenir moltes funcions i objectius: definir els serveis, assignar responsabilitats internes, definir drets i deures dels usuaris, definir procediments i protocols a seguir... En realitat el reglament s'ha de considerar una eina per seguir treballant i avançant cap a un servei de qualitat. No és un punt final sinó una base per seguir treballant i exigint".

*7- Tenint en compte el compliment dels objectius primaris marcats i els altres beneficis que han pogut sorgir d'aquesta creació i aprovació, els quals podria nombrar, quin grau d'èxit creu que han tingut els diferents reglaments en que a participat?*

- “Segur que han beneficiat però no podria dir en quin grau ho han fet aquells en els que he participat. Crec que caldria traslladar-ho als responsables de les administracions. Sovint quedo desvinculat de la posada en pràctica i no tinc elements per fer un seguiment de l'aplicació”.

*8- Per últim, podria esmentar com creu que percep la millora de qualitat els usuaris, tant interns com externs, dels serveis regulats pels reglaments d'arxiu en els que ha participat i, finalment sap si s'han fet qüestionaris de satisfacció o alguna estadística per valorar la dita millora, i quins resultats presenta aquests si és que se n'ha fet alguns?*

- “Em passa com en la pregunta anterior. No tinc informació sobre això”.